محكم علمياً

THE BALANCED SCORECARD

بطاقة الأداء المتوازنة
ومعوقات استخدامها
في منظمات الأعمال

الدكتور
أحمد يوسف دودين
قسم إدارة الأعمال - جامعة الزرقاء الخاصة



بطاقة الأداء المتوازنة

بطاقة الأداء المتوازنة
وأهمية استخدامها
في منظمات الأعمال

تأليف
د. أحمد يوسف دودين

المملكة الأردنية الهاشمية

رقم الإيداع لدى دائرة

المكتبة الوطنية

(2009/8/3512)

658.3

دودين , أحمد يوسف

بطاقة الأداء المتوازنة ومعوقات استخدامها في منظمات الأعمال /أحمد يوسف دودين

عمان : دار جليس الزمان 2009.

( )ص.

ر.أ.: (2009/8/3512)

الواصفات: الإدارة الإستراتيجية //إدارة المشاريع

- أعدت دائرة المكتبة الوطنية بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية

ردمك ISBN 978-9957-81-041-2

الطبعة الأولى

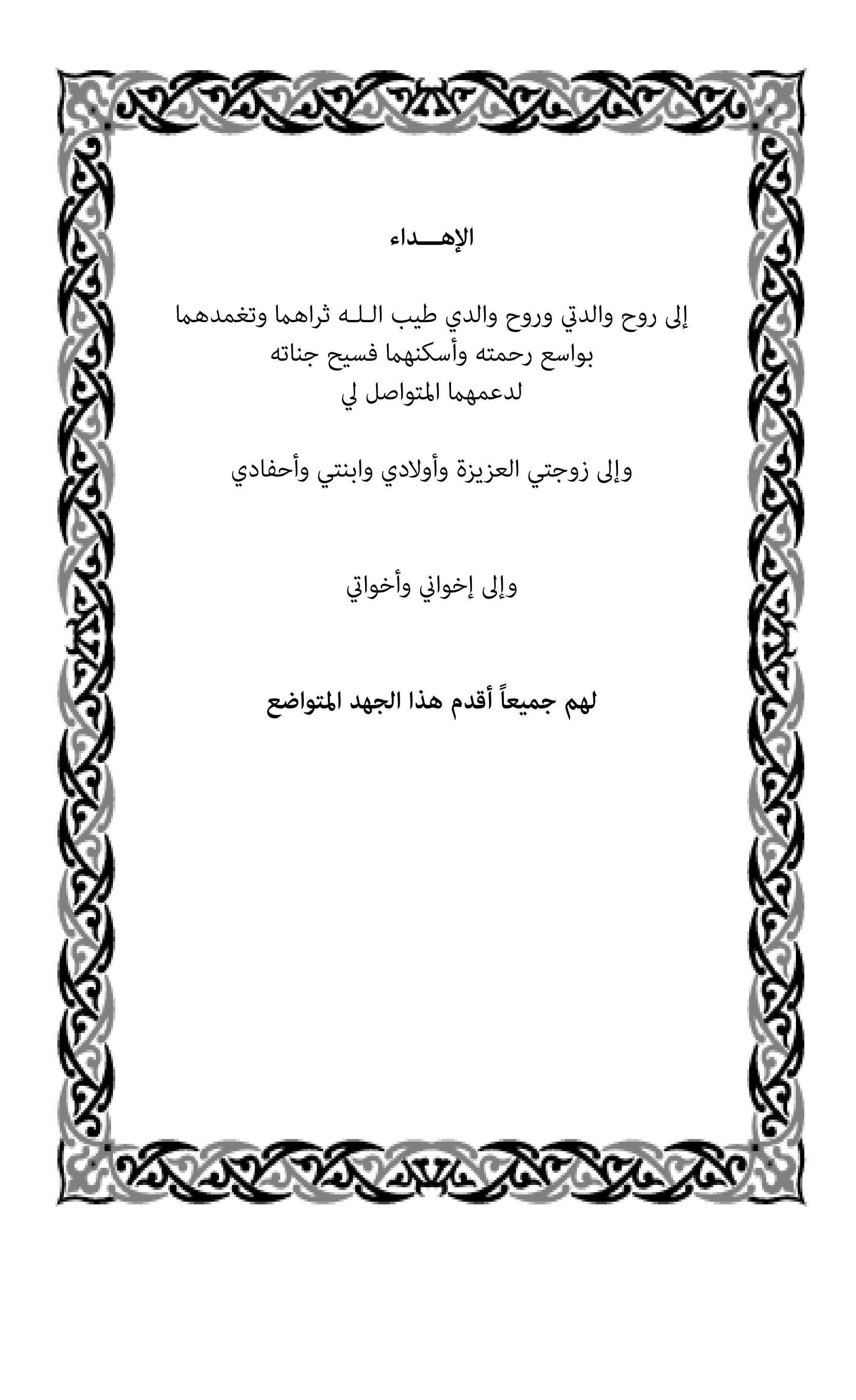
2010

الناشر

دار جليس الزمان للنشر والتوزيع

شارع الملكة رانيا- مقابل كلية الزراعة- عمارة العساف- الطابق الأرضي, هاتف:

0096265356219 -- فاكس 009626 5343052



الإهـــداء

إلى روح والدتي وروح والدي طيب الـلـه ثراهما وتغمدهما
بواسع رحمته وأسكنهما فسيح جناته
لدعمهما المتواصل لي

وإلى زوجتي العزيزة وأولادي وابنتي وأحفادي

وإلى إخواني وأخواتي

لهم جميعاً أقدم هذا الجهد المتواضع

المقدمة

إن التغيرات والتطورات السريعة في بيئة الأعمال الحديثة، قد أثرت على كمية ونوعية المعلومات التي تحتاج إليها المؤسسات في قياس وتقييم الأداء لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، وأصبح هناك حاجة ماسة لتطوير مقاييس الأداء المالية التقليدية، لقصورها عن مواكبة التغيرات السريعة والمتلاحقة في تكنولوجيا المعلومات، والاتصالات، وبسبب العولمة، والمنافسة الشديدة بين المؤسسات وسعيها لتحقيق ميزة تنافسية، تمكنها من تحقيق أهدافها الإستراتيجية والتشغيلية والنهائية بكفاءة وفاعلية.

ونظراً لان قياس وتقييم الأداء يعتبر ضرورياً، وأحد العناصر الرئيسية لنجاح المؤسسة في ظل التطور السريع في بيئة عمل هذه المؤسسات على اختلاف أنواعها، فان الاعتماد على المؤشرات المالية التقليدية فقط، أصبح غير كاف للأسباب التالية:

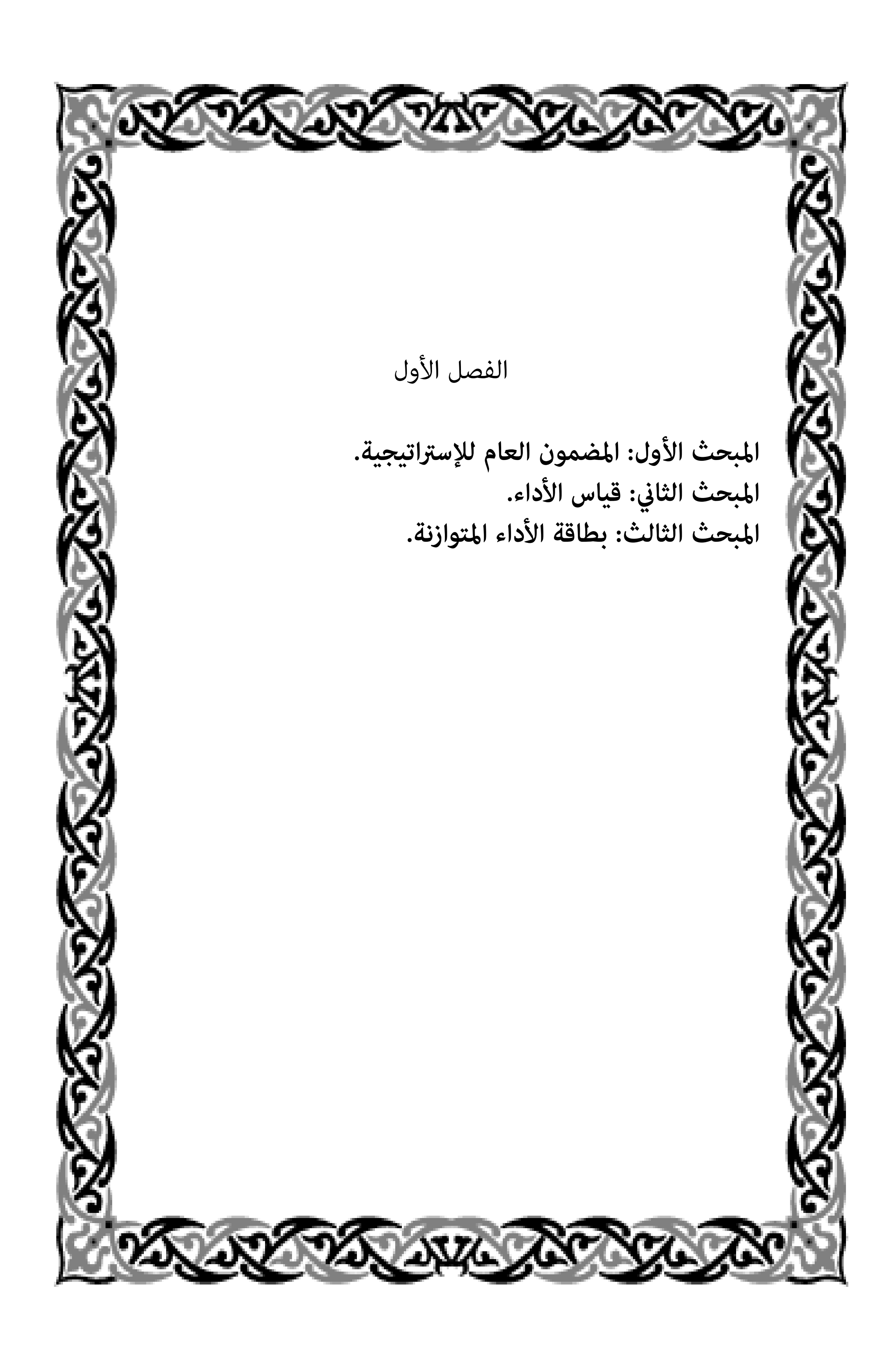
- استناد التحليل المالي التقليدي على القيم التاريخية الواردة في القوائم المالية، والتي حدثت في الماضي وتختلف تماماً عن الواقع الحالي أو المستقبلي
- تجاهلها للعوامل الخارجية من منافسين، ورضا العملاء، والبيئة المحيطة بالمنظمة.
- تجاهلها للجودة، وتنمية الموارد البشرية والتطوير والابتكار.
- غياب البعد الإستراتيجي في التحليل المالي التقليدي لغرض معرفة ما إذا كان أداء هذه المؤسسات يتفق وهدفها الإستراتيجي.

- تجاهلها لظروف عدم التأكد واحتمالات الخطر عند قياس الأداء الماضي للمؤسسة.
- تعامل التحليل المالي التقليدي مع الأهداف قصيرة الأجل دون تلك طويلة الأجل.

لذلك وفي ضوء هذا القصور للمؤشرات المالية التقليدية في تقييم أداء المؤسسات، قام الباحثان Robert Kaplan & David Norton باقتراح بطاقة الأداء المتوازنة (The Balanced Scorecard, BSC) عام 1992، لتوسيع إطار قياس الأداء ليشمل بالإضافة إلى الجوانب المالية أبعاداً أخرى تتعلق بجوانب غير مالية، حيث تحتوي بطاقة الأداء المتوازنة على الأبعاد التالية:

1. البعد المالي Financial Perspective
2. بعد العملاء Customer Perspective
3. بعد العمليات الداخلية Internal Process Perspective
4. بعد التعلم والنمو Learning and Growth Perspective

بالإضافة إلى ذلك فإنه ينظر للتقييم المتوازن للأداء على أنه نظام للإدارة (Management System) وليس فقط مجرد نظام لقياس الأداء (Measurement System)، والذي يمكن المؤسسة من إيضاح الرؤية الخاصة بها وإستراتيجيتها مع بيان كيفية ترجمة هذه الرؤية والإستراتيجية إلى خطط وأنشطة تنفيذية. وأصبحت بطاقة الأداء المتوازنة (BSC) تعمل على قياس أداء المؤسسات من وجهة نظر شموليه تشمل مقاييس تشغيلية ومقاييس مالية (يوسف، 2005).



الفصل الأول

المبحث الأول: المضمون العام للإستراتيجية.
المبحث الثاني: قياس الأداء.
المبحث الثالث: بطاقة الأداء المتوازنة.

المبحث الأول: المضمون العام للإستراتيجية

تمهيد:

إن هذا المبحث يستعرض المقصود بقياس الأداء الإستراتيجي، من خلال تعريف الإستراتيجية، وتحديد مكوناتها وكذلك البحث في موضوع التخطيط الإستراتيجي وأبعاده، ومن خلال تحديد ما سبق فإنه سيتم بيان المقصود بقياس الأداء الإستراتيجي.

الإستراتيجية: المفهوم والأبعاد:

تعريف الإستراتيجية:

تعرف الإستراتيجية بأنها: "توجه المنظمة على المدى البعيد في تحقيق مزايا وقيم مضافة من خلال توظيف مواردها وإمكانياتها ضمن بيئتها المتغيرة لتحقيق توقعات ورغبات أصحاب المصالح" (الجابري، 2005).

كما يعرفها ثومبسون وستريكلاند (Thompson & Strikland, 2003) بأنها: "مزيج متكامل من التحركات التنافسية والتوجهات التجارية التي يوظفها المديرون لإرضاء العملاء والتنافس بنجاح وتحقيق أهداف المؤسسة."

ويعرفها القطامين (2002) بأنها: "مجموعة القرارات والأنشطة التي تتخذ في الوقت الحاضر لضمان أداء المؤسسة في المستقبل، وتتضمن هذه القرارات صياغة أهداف محددة يتم إنجازها على مستويات زمنية متباينة، تبدأ بالمدى الزمني القصير مروراً بالمدى الزمني المتوسط وانتهاءً بالمدى الزمني البعيد."

كما يعرفها جونسون (Johnson, 1999) بأنها: "خطة رئيسية شاملة تعرض كيف ستحقق المؤسسة رسالتها وأهـدافها، وهـي تعظـم المنـافع التنافسـية وتقلـل الأضرار التنافسية."

ويعرف أنسوف (Ansof, 1995) الإستراتيجية بأنهـا: "تصـور المنظمـة عـن طبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية، والتي في ضوئها تحدد نوعيـة الأعـمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد وتحديد المدى الزمني الذي تسعى المنظمة من ورائه تحقيق غاياتها وأهدافها."

وفي تعريف شاندلر (Chandler, 1963) للإستراتيجية، يقول أنهـا: "تحديـد المنظمة لأهـدافها وغاياتهـا عـلى المـدى البعيـد وتخصـيص المـوارد لتحقيـق هـذه الأهداف والغايات."

نسـتنتج مـن التعـاريف السـالفة الـذكر للإسـتراتيجية أنـه يمكـن تعريـف الإستراتيجية بأنهـا: عمليـة اتخـاذ قـرارات مسـتمرة لتحقيـق الأهـداف المسـتقبلية للمنظمة، وتحقيق النتائج والأثر الملمـوس لهـذه الأهـداف، فهـي وسـيلة لتحقيـق الأهداف الموضوعة. ويمكن القول أيضاً بأن الإستراتيجية هي: خطـة واضـحة ترسـم رسالتها وتحدد غاياتها وأهدافها وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ الخطـط وتحقيـق الأهداف.

هذا وإن الإستراتيجية تتكون من ثلاثة أبعاد هي:

- الأهميـة: وتعنـي أن الإسـتراتيجية تتعامـل مـع القـرارات والقضـايا ذات الأهمية البالغة دون غيرها من القضايا ذات الأبعاد التكتيكية.
- الشمولية: وتعني الشمولية أن العمـل الإسـتراتيجي يتصـف بكونـه شـاملاً واسع النطاق يتعامل مع الإطار العام لعمل المنظمة باتجاه

المستقبل، فالعمل الإستراتيجي يركز على إدارة المؤسسة بإطارها الشامل.

- النظرة المستقبلية بعيدة المدى: ويعني ذلك أن المجال الحقيقي لتطبيق الإستراتيجية هو في المستقبل، أي أن الإستراتيجية تنفذ عبر خط زمني يبدأ من الآن ويمتد إلى المستقبل لسنواتٍ طويلة.

التخطيط الإستراتيجي:

إن مفهوم التخطيط الإستراتيجي يختلف عن مفهوم الإستراتيجية، ومن هنا وبعد أن تم استعراض المقصود بالإستراتيجية فلا بد من معرفة المقصود بالتخطيط الإستراتيجي.

كما عرفه ماهر (1999) على أنه: "عملية تكوين رسالة المنشأة والتعريف بها وبأهدافها وبمسارها الرئيس وتحديد العمليات والأنشطة والأعمال اللازمة لذلك".

وبعد أن تكون الشركة قد حددت رؤيتها ورسالتها بشكل منطقي، فإنها بالتالي تكون قادرة على صياغتها في صورة أهداف إستراتيجية تعمل على تحقيقها من خلال إجراءات وأساليب تقود الأداء (Davis & Albright, 2004).

كما عرف القطامين (2002) التخطيط الإستراتيجي بأنه: "عملية مستقبلية تهدف إلى تحقيق انتقال منظم من موقف حالي إلى موقف مستقبلي يفوقه قيمة ومقدرة على الإنجاز".

ويمكـن القـول بـأن التخطـيط الإسـتراتيجي يتضـمن وضـع الإطـار العـام للإسـتراتيجية (الرؤيـة، والرسـالة، والأهـداف). ويتضـمن مجموعـة مـن المهـارات الأنشطة اللازمة لتحقيق رسالة المنشأة وأهدافها.

طبيعة الإستراتيجية:

يمكن توضيح طبيعة الإستراتيجية ضمن المحاور التالية:

1- خصائص القرارات الإستراتيجية:

ترتبط القرارات الإستراتيجية بالموضوعات الإستراتيجية، ومن ذلـك ارتباطهـا بعملية بناء الإستراتيجية وإنشائها وصياغتها، وهي تطوير لخطط طويلة المدى مـن أجل الإدارة الفاعلة للفرص والتهديدات البيئية، في ضوء نقاط قوة المؤسسة ونقاط ضـعفها، وتتضـمن تعريـف رسـالة المؤسسـة وتحديـد الأهـداف القابلـة للتحقيـق (Simons, 1999)، وتطـوير الإسـتراتيجيات ووضـع إرشـادات السياسـة كـما تركـز القرارات الإستراتيجية للمؤسسة على مكان استثمار مـوارد المؤسسـة وأسـئلة مثـل: "ما هو العمل الذي يجب أن ننشط فيه؟" أو: "مـا هـي قيمـة المـوارد التـي يجـب اسـتثمارها عـبر محفظـة الأعـمال الخاصـة بالمؤسسـة؟" (Wheelen & Hinger, 2002).

2- مستويات الإستراتيجية:

هناك عدة مستويات للإستراتيجية في أي مؤسسة، وهي:

أ. **الإستراتيجية عـلى مسـتوى المؤسسـة (Corporate Strategy):** والتـي تعنـى بالهـدف العـام للمنظمـة وتحديـد رسـالتها في المجتمـع، وتحديـد أهـدافها الإسـتراتيجية، واتخـاذ قـرارات بشـأن منتجـات المنظمـة، وتحديـد حصـتها في السوق، وتحديد الموارد اللازمة لإنجاز أنشطة المنظمة. وأن المدراء

التنفيذيون وأعضاء مجلس الإدارة هم المدراء الإستراتيجيين في هذا المستوى (Thompson et al., 2003).

ب. **الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال (Strategic Business Units):** وتدور حول كيفية التنافس بنجاح ضمن سوق معين (Johnson & Scholes, 1999)، وتحدث إستراتيجية العمل، عادة في وحدة العمل أو على مستوى المنتج، وتؤكد على تحسين الموقف التنافسي لمنتجات أو خدمات المؤسسة، في صناعة محددة أو قطاع سوقي مخدوم من قبل وحدة العمل. وكذلك تعني إستراتيجية العمل بكيفية التنافس في سوق منتج محدد (Simons,1999).

وتهدف إستراتيجية وحدة الأعمال إلى تأكيد الميزة التنافسية للسلع والخدمات التي تقدمها المنظمة في سوق العمل (Hall, 1978).

ج. **الإستراتيجيات التشغيلية (Operational Strategy):** نطاق أعمال هذه الإستراتيجية يتسم بالتركيز على الأعمال والوظائف المحددة، مثل: (وظيفة الأفراد، التمويل، الإنتاج، التسويق، خدمات العملاء) وأن الهدف الرئيس للممارسة الإستراتيجية على هذا المستوى هو زيادة فعالية الأداء بالمؤسسة بما يخدم أهداف الإستراتيجيات التي تطور على مستوى الإدارة العليا والوسطى (Wheelen & Hunger, 2002).

المبحث الثاني: قياس الأداء

تمهيد:

إن الهدف من مقاييس الأداء هو لتمكين مديري المنظمات على اختلاف أنواعها، من امتلاك الأدوات والأساليب والوسائل التي تمكنهم من تقييم الأداء لأعمال شركاتهم، وبالتالي القدرة على امتلاك مقومات لبناء القرارات الناجحة. فالمدير الذي لا يستطيع قياس شيء لا يقدر على إدارته في المنظمة " If You Can't Measure It, You Can't Manage it" (Kaplan & Norton, 2002)، ثم أن التحقق من صلاحية القرار، وتقييم الإنجاز لا يمكن أن يتوفر ما لم يكن هناك مقياس معين يؤخذ كمعيار لتقييم هذا الإنجاز (Jen et al., 2001).

كما يعد قياس الأداء أحد العناصر الأساسية لنظام الرقابة الإدارية وأكثر مهام المحاسبة الإدارية أهمية وأكثرها صعوبة، لذا فإن النظام الفعال لقياس أداء العمليات التشغيلية يجب أن يتضمن مؤشرات أساسية للأداء، وهي مقاييس تتولى دراسة نشاط البنك ككل من وجهة نظر العملاء، وذلك بهدف توفير تغذية عكسية لمساعدة البنك على تحديد القصور وفرص التحسين (Malina & Selto, 2001).

تعريف قياس الأداء:

يعد قياس الأداء أحد العناصر الأساسية لنظام الرقابة الإدارية، وأكثر مهام المحاسبة الإدارية أهمية وأكثرها صعوبة، ومن هنا يمكن تعريف قياس الأداء بأنه: "عملية تطوير مؤشرات قابلة للقياس، يمكن تتبعها بشكل منتظم لتقييم التقدم الذي تم إحرازه في عملية تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً،

واستعمال مثل هذه المؤشرات لتقييم التقدم في تحقيق هذه الأهداف" (الشطي، 2007).

عرف الختاتنة (2006) قياس الأداء بأنه: "عملية مستمرة ومنظمة تبدأ من قيام الإدارة بتحديد رؤية الشركة ورسالتها مروراً بعملية التخطيط الإستراتيجي وصياغة الأهداف الإستراتيجية، ووضع معايير للأداء، ومؤشرات للقياس توفر أدوات ملائمة لعملية التقييم، وصولاً إلى عملية رصد الانحرافات وتحديد أسبابها مما يوفر تغذية راجعة عن الأداء للإدارة."

أنواع مقاييس الأداء:

تأخذ هذه المقاييس عدة أشكال، بعضها تقليدي مثل المقاييس المالية (Financial Measurements)، وبعض هذه المقاييس غير تقليدي، مثل المقاييس غير المالية (Non-Financial Measurements) والتي زاد الاهتمام بها في السنوات الأخيرة، وأصبحت هناك تطورات في طرق الاستفادة من استخدام هذه الأنواع من المايبس (Kaplan & Atkinson, 2001). ومن هنا لا بد من استعراض مقاييس الأداء المالية ومقاييس الأداء غير المالية كما يلي:

أولاً: مقاييس الأداء المالية:

إن تقييم وقياس الأداء باستخدام المقاييس المالية يعتبر الأسلوب التقليدي الشائع الاستخدام من قبل أغلب الجهات التي تقوم بتقييم وقياس أداء المنظمات، ولقد انتشر استخدام مقاييس الأداء التي تعتمد على المعلومات المالية والمحاسبية، نظراً لاهتمام إدارة المنظمات بزيادة ثروة المساهمين، ومن هذه المقاييس ما يلي:

- العائد على الاستثمار.
- القيمة الاقتصادية المضافة.

والمقاييس المذكورة أعلاه هي ترجمة مالية لنتائج القياس التشغيلي وتستخدم في مدى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمات (Michael, 1994). إن الأسلوب المستخدم لتقييم الأعمال، والأنشطة في هذا الجانب يطلق عليه أسلوب التحليل المالي، وهو الأسلوب القائم على استخدام الأرقام المحاسبية التي تظهر في القوائم المالية التي تعدها المنظمة سواء للاستخدام الداخلي أو الخارجي (ضو، 2004).

ثانياً: مقاييس الأداء غير المالية:

لا شك في أن التغيرات الحادثة في مجال البيئة التكنولوجية للعمليات التصنيعية الحديثة، وما صاحبها من زيادة احتياجات العملاء وشدة المنافسة أدت إلى ضرورة إيجاد مقاييس جديدة للأداء التشغيلي للمنظمات تتلاءم مع أهدافها. لذلك فإن أساليب تقييم الأداء الجديدة تقتضي من إدارة المنظمة العمل على إيجاد قيمة لجميع الموارد الاقتصادية المتاحة، مثل التكنولوجيا والعاملين، والمعرفة الفكرية، لذلك فإن تطور التفكير في استخدام المقاييس غير المالية من خلال نماذج حديثة، سوف تساعد إدارة المنظمة في خلق القيمة الحقيقية التي تنشدها، وذلك من خلال استخدام هذه النماذج في تحقيق التفاعل والترابط بين مختلف الموارد المادية، وغير المادية التي تملكها المنظمة، ومن أمثلة هذا الترابط والتفاعل ما بينه (Kaplan & Norton, 2001) وكما يلي:

أ. الاستثمار في تدريب المستخدمين، يؤدي إلى زيادة التحسن في نوعية المنتج.

ب. إن التحسين في نوعية المنتج سوف يؤدي إلى تحقيق رضا العملاء.

ج. تحقيق رضا العملاء سيؤدي إلى خلق ولاء للشركة ومنتجاتها من قبل العملاء.
د. تحقيق ولاء العملاء ينتج عنه عوائد وهوامش ربح مرتفعة.

قياس الأداء الإستراتيجي:

يعد الأداء الإستراتيجي من الأمور الهامة لمنظمات الأعمال، وهذا يظهر بشكل واضح في ظل وجود سوق تنافسية واضحة الأبعاد والملامح، وهنا يتم التركيز على الأداء المستقبلي للمنظمات وقدرتها في تحقيق مزايا تنافسية لأنشطتها الأساسية والمتمثلة بالعمليات والتسويق والموارد البشرية والتمويل والبحث والتطوير، ومن هنا فإن منظمات الأعمال تعمل بشكل مستمر على اختيار الأهداف والإستراتيجيات من خلال الأداء المتحقق، ويعد تقويم الأداء عنصراً أساسياً في العملية الإدارية من حيث مساهمته في تقديم المعلومات والبيانات التي تستخدم في قياس مدى تحقق أهداف المنظمات، وبالتالي التعرف على اتجاهات الأداء السابقة واللاحقة لفعاليتها، وبما يمكنها من اتخاذ القرارات اللازمة لتحديد مسيرة المنظمة وأهدافها وكذلك كل ما يتعلق ببرامجها الإستراتيجية. (الحسيني، 2006).

وظائف قياس الأداء الإستراتيجي:

توجد عدة وظائف تحقق قياس الأداء الإستراتيجي للمنظمة تتمثل في:

أ. **وظيفة الاتصال الداخلي:** ومن خلال هذه الوظيفة فإنه يمكن قياس الأداء الإستراتيجي من قبل الإدارة من خلال توصيل الأولويات الإستراتيجية إلى العاملين في المنظمة.

ب. **وظيفة إدارة المنشأة:** يوفر قياس الأداء الإستراتيجي للإدارة موضوعاً تنظيمياً ونقطة ارتكاز لأطر الإدارة.

ج. **وظيفة دعم القرار:** يستخدم كأداة لاتخاذ القرار في عمليات التخطيط وإعداد الموازنة.

د. **وظيفة الاتصال الخارجي:** يساعد قياس الأداء الإستراتيجي الإدارة في إخبار الأطراف الخارجية والعملاء بأولويات المنظمة، مما يساعد على كسب ثقة واحترام هذه الأطراف.(يوسف،2005).

فوائد قياس الأداء الإستراتيجي:

قياس الأداء الإستراتيجي يفيد في توفير مقياس سريع لتقدم المنظمة باتجاه تحقيق الأهداف الإستراتيجية، كما توجد عدة فوائد أخرى بينها أتكينسون (Kaplan & Atkinson, 2001) وهي:

أ. **تشكيل ثقافة المنشأة:** رغم وجود عدد كبير من العاملين في المنظمة، والمنتشرين عبر أماكن جغرافية واسعة، فإن قياس الأداء الإستراتيجي يساعد المنظمة على تجميع وتعزيز الاتجاهات الإيجابية لدى هؤلاء العاملين باتجاه التغير.

ب. **إبقاء التركيز على الأهداف الإستراتيجية:** تطور عمليات الإدارة الإستراتيجية في العادة خارطة للاتجاه التنظيمي الجديد على شكل خطة إستراتيجية أساسية. ولكن بعد الانتهاء من تطوير الاتجاه الإستراتيجي فإن هناك مخاطرة من فقدان زخم العملية ووضع الخطة على الرف، ولكن وجود عملية قياس الأداء الإستراتيجي تساعد في استمرارية تعزيز أولويات المنظمة من خلال توصيل هذه الأولويات للعاملين.

ج. **تعزيز ثقة الأطراف الخارجية والعملاء:** تعد عملية المحافظة على علاقة إيجابية متميزة مع العملاء من العمليات والنشاطات الهامة للمنظمة، وهنا تلعب مقاييس الأداء دوراً هاماً في توصيل أولويات المنظمة، والتأكيد على وجود عملية المساءلة للعاملين فيها.

د. **تحديد حاجات العملاء وتلبيتها:** يساعد قياس الأداء الإستراتيجي البنك في تحديد حاجات العملاء والاستجابة لها.

تقييم الأداء في المؤسسات المصرفية:

تتأثر عملية تقييم الأداء في المؤسسات المصرفية بعدد من العوامل الداخلية والخارجية منها:

أ. طبيعة النشاط المصرفي للمؤسسة (عوامل خارجية).

ب. طبيعة العلاقة بين المؤسسة المصرفية والبنك المركزي ولوائح العمل الداخلية من احتياطيات ومسموحات وغيرها (عوامل خارجية).

ج. إستراتيجيات العمل لمحفظة القروض والاستثمارات وحدودها التي تحددها الإدارة العليا للمؤسسة (عوامل داخلية) (يوسف، 2005).

معايير تقييم الأداء:

إن عملية قياس الأداء في الأساس هي أسلوب يقوم على معرفة مدى التغير في الأداء الناجم عن تنفيذ أنشطة مختلفة، لذلك يمكن تعريف معايير الأداء بأنها: "المؤشر المالي أو المعنوي الذي يبين مقدار التغير الناتج عن أداء الأعمال أو الأنشطة المعنية، والذي يمكِّن الإدارة من إجراء المقارنة ما بين المعيار المستهدف والأداء الفعلي"(الختاتنة،2006). ويفيد معيار الأداء في تفسير الدرجات التي أنتجها القياس فلا معنى عندما نقول إن معدل العائد

على الأصول على سبيل المثال يبلغ (5%) أو أن درجة رضا العاملين تبلغ نسبة (70%) ما لم تكن هذه النسب منسوبة إلى حدود مستهدفة أو متعارف عليها. وبالتالي فإن نتائج التقييم ستكون مختلفة. إن معيار الأداء المناسب يجب أن يتصف بعدد من الخصائص حتى يكون معتمداً وفاعلاً، ومن هذه الخصائص:

أ. يجب أن يكون هذا المعيار منطقياً ويمكن تنفيذه.

ب. يجب أن يتصف المعيار بالثبات نسبياً.

ج. يجب أن يكون المعيار واضحاً ويمكن قياسه (الختاتنة، 2006).

كما أشار أبو فضة (2006) إلى أن هناك العديد من الإرشادات التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند القيام باختيار معايير الأداء وهذه الإرشادات هي:

أ. يجب أن يتوافق معيار الأداء مع أهداف المنظمة.

ب. يجب أن تمكن معايير الأداء من عقد المقارنات بين المنظمات التي تعمل في نفس النشاط.

ج. يجب أن يكون غرض المعيار واضحاً.

د. يجب أن تحدد بوضوح طريقة حساب المعيار.

ه. يجب مشاركة الأفراد ذوي العلاقة عند وضع المعيار.

أنواع معايير الأداء:

إن معايير الأداء لها أنواع مختلفة، وهذه الأنواع تحدد وفقاً للغاية التي سيستخدم من أجلها المعيار، ومن هنا يمكن تصنيف معايير الأداء حسب الأنواع التالية:

أ- المعايير العرفية:

المعايير العرفية هي: "النسب والمعدلات ذات القيم الثابتة، والمستخدمة، والمتعارف عليها من قبل المهتمين بالتحليل المالي، والتي يتم النظر إليها كقواعد معروفة للحكم على سلامة الأداء للمنظمة، والتي تستخدم من قبل المديرين فيها، والمحللين بغض النظر عن طبيعة المنظمة، ومن الأمثلة على هذه المعايير: اعتبار أن نسبة التداول هي: 1:2 ونسبة السيولة هي 1:1 بدون أن يتم أخذ الاختلافات بين منظمة وأخرى، ولكن من الممكن أن تكون هذه المعايير استرشادية تفيد مستخدميها في التحليل واتخاذ القرار" (هندي، 1998).

ب- معيار الصناعة:

ويمثل هذا المعيار المتوسط الحسابي المستخرج للنسب والمعدلات المختلفة، لدورة مالية أو زمنية واحدة لمجموعة المنظمات التي تنتمي لقطاع الصناعة الذي تنتمي إليه المنظمة، ويعتبر هذا المعيار من أكثر معايير تحليل الأداء المقارن استخداماً. ويتم تقييم الأداء باستخدام هذا المعيار من خلال تحديد الفروق بين النسب والمعدلات المختلفة التي تقيس أداء المنظمة مع متوسط نسب ومعدلات القطاع الصناعي الذي تنتمي إليه المنظمة (هندي، 1998).

ج- المعايير التاريخية:

وهي عبارة عن نسب ومعدلات تاريخية خاصة بالمنظمات، وتقوم إدارة المنظمة باستخدام هذه النسب، والمعدلات لتقييم أداء المنظمات في الحاضر، والاستفادة من هذا التقييم لبناء الخطط المستقبلية، وذلك من خلال

المقارنة بين النسب والمعدلات الحالية مع النسب، والمعدلات التاريخية الماضية (هندي، 1998).

د- المعيار المستهدف:

المعيار المستهدف هو: "عبارة عن نسبة أو معدل يتم وضعه مسبقاً من قبل إدارة المنظمة وذلك حتى يتم استخدامه في قياس وتقييم الأداء لعملية معينة أو نشاط". ويفيد هذا المعيار إدارة المنظمة في تحديد أهدافها الإستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها، وكذلك تحديد الإمكانات التي يجب أن تتوافر لتحقيق هذا المعيار. ولكن يجب هنا على المديرين أن يحددوا بواقعية الطاقات المتوفرة في المنظمة، وأن يكون هذا المعيار واضحاً للمستخدمين" (الختاتنة، 2006).

أساليب تقييم الأداء:

في هذا الإطار لا بد من التعرض لبعض أساليب قياس وتقييم الأداء المستخدمة في المحاسبة الإدارية وهذه الأساليب هي:

أ- أسلوب تحليل القوائم المالية: Financial Statements Analysis

يعد هذا الأسلوب من الأساليب الأكثر شيوعاً، ويهدف هذا الأسلوب للحصول على معلومات ملائمة وكافية عن أعمال ونشاطات الشركة، كما أن لهذا الأسلوب فوائد عدة تتمثل في:

- بيان مستوى الربحية: وهو لتحليل قدرة المنشأة على تحقيق الأرباح.
- بيان مستوى السيولة: وهي لقياس قدرة المنشأة على تسديد ديونها قصيرة الأجل.
- بيان فاعلية العمليات التشغيلية: وهي لقياس فاعلية وكفاءة العمليات الإنتاجية في المنشأة وإظهار العلاقة بين عناصر المدخلات والمخرجات.

- بيان درجات المخاطرة (المديونية): وهي لقياس قدرة المنشأة على تسديد ديونها طويلة الأجل (نوفل، 2002).

ب- الأساليب المعتمدة على الأنشطة:

تقوم هذه الأساليب على الكفاءة والفاعلية في إدارة الموارد الاقتصادية المتاحة من خلال تحليل الأنشطة المختلفة التي يتم استخدامها في استغلال هذه الموارد، وذلك بربط النشاط مع التكلفة وتقييم الأداء على هذا الأساس. وتقسم هذه الأساليب إلى قسمين وهما:

- أسلوب احتساب التكلفة على أساس النشاط: (Activity Based Coasting, ABC)

وهنا يتم ربط التكلفة إلى أدق حد مع النشاط المطلوب لإنتاج المنتج أو تقديم الخدمة مما يؤدي إلى دقة تخصيص التكاليف على النشاط وبالتالي على المنتج اعتماداً على معدلات استخدام الأنشطة. وتوجد هناك علاقة ارتباط عالية بين استخدام أسلوب التكلفة على أساس النشاط (ABC) وتحسين الأداء المالي (الحسن، 2004).

- أسلوب الإدارة المعتمدة على النشاط: (Activity Based Management, ABM)

ويقوم هذا الأسلوب على إدارة سلسلة الأنشطة المختلفة اعتماداً على منهجية الإدارة السليمة للموارد، وبما يضمن تحقيق الأهداف بزيادة الربحية، وتقوم هذه الأساليب على ثلاثة أنشطة رئيسية كما بينها (Kaplan & Atkinson, 1998) وهي:

1- تحليل مسببات التكلفة.
2- تحليل الأنشطة.
3- قياس الأداء.

ج- أسلوب تقييم الأداء الشامل:

أصبح هناك توجه لدى إدارة المنظمات لاستخدام أساليب حديثة لتقييم الأداء، تدعى بأساليب قياس وتقييم الأداء الشامل، وتقوم هذه الأساليب على استخدام المقاييس المالية وغير المالية لتقييم الأداء، ومن هذه الأساليب أسلوب بطاقة الأداء المتوازنة (الختاتنة، 2006).

المبحث الثالث: بطاقة الأداء المتوازنة

تمهيد:

كان قياس وتقييم أداء المنظمات لسنوات طويلة مضت، يقتصر على النتائج المالية وبيانات الدخل فقط، ولكن هذا غير كافٍ للتأكد من سلامة تحقيق المنظمة لرسالتها ورؤيتها، فتحقيق أرباح مرتفعة في السنة الجارية أو عن طريق تحديد العائد على الاستثمار قد لا يكفي لتحقيق النجاح في المستقبل، وقد تكون نتائج الأعمال في المدى القصير (السنة الجارية) هي تكاليف فقط.

قدم روبرت كابلان وديفيد نورتون (Robert Kaplan & David Norton) عام (1992) نموذج بطاقة الأداء المتوازنة (Balanced Scorecard "BSC") كإطار شامل لقياس الأداء، يؤدي تطبيقه للتقليل من الاعتماد الكلي للمنظمات على المقاييس المالية التقليدية، حيث قام هذان الباحثان بدمج المؤشرات المالية وغير المالية كنظام متكامل لقياس الأداء الإستراتيجي، لغرض تزويد المديرين بمعلومات مفيدة عن أداء الشركة فيما يتعلق بتحقيق أهدافها الإستراتيجية، حيث أبقى نموذج بطاقة الأداء المتوازنة على مقاييس الأداء المالي وأضاف لها مقاييس غير مالية أدت إلى تطوير أهداف عملية قياس الأداء وربطها بالإستراتيجية مما أتاح مناقشة عدة قضايا حديثة منها برامج الجودة ونظام التكاليف على أساس الأنشطة (William, 2004).

مفهوم بطاقة الأداء المتوازنة:

بالرجوع إلى الأدبيات فإن بطاقة الأداء المتوازنة قد تعددت تسمياتها، فهناك من سماها بطاقة الإنجازات المتوازنة، ومنهم من أطلق عليها بطاقات الأهداف المتوازنة، ومنهم من سماها بطاقة العلامات المتوازنة، ومهما تنوعت

واختلفت التسميات فإن الباحث اعتمد في هذه الدراسة على استخدام مصطلح بطاقة الأداء المتوازنة.

عرف كل من كابلان وأتكنسون (Kaplan & Atkinson, 1998) بطاقة الأداء المتوازنة بأنها: "أداة تتم بواسطتها ترجمة رسالة الشركة وإستراتيجياتها إلى أهداف ومقاييس تقوم على أربعة ركائز وأربعة أبعاد أساسية هي الأداء المالي ورضا العملاء، وكفاءة الأداء التشغيلي ثم الفرص التي توفرها الشركة للعاملين فيها للتعلم والنمو، وبذلك يصبح التنافس فيما بين الشركات قائماً على أساس ما يتواجد فيها من روح المبادرة والقدرة على الإبداع والابتكار أكثر مما هو على أساس ما لديها من أصول ثابتة وملموسة".

كما عرفها كابلان ونورتون (Kaplan & Norton, 2004) بأنها نظام يزود الشركة بمقاييس وأهداف إستراتيجية تعطي الإدارة القدرة على إدارة كل أشكال الأداء فيها، وتوازن بين المقاييس المالية وغير المالية بوصفها محركات للأداء المستقبلي للشركة، وتقيس أداء الشركة من خلال أربعة محاور لكن الارتباط بين تلك المحاور تشتق من رؤية وإستراتيجيات وأهداف الشركة".

كما عرف كابلان وأتكنسون (Kaplan & Atkinson, 2001) بطاقة الأداء المتوازنة بأنها: "نظام لقياس الأداء بشكل منظم، حيث يتم بواسطتها ترجمة الإستراتيجية إلى أهداف واضحة ومجموعة من المقاييس الملائمة لتقويم الأداء مع توفير معايير للأداء يتم ربطها بمجموعة من الأعمال والبرامج التي ينبغي القيام بها لتحقيق تلك الأهداف".

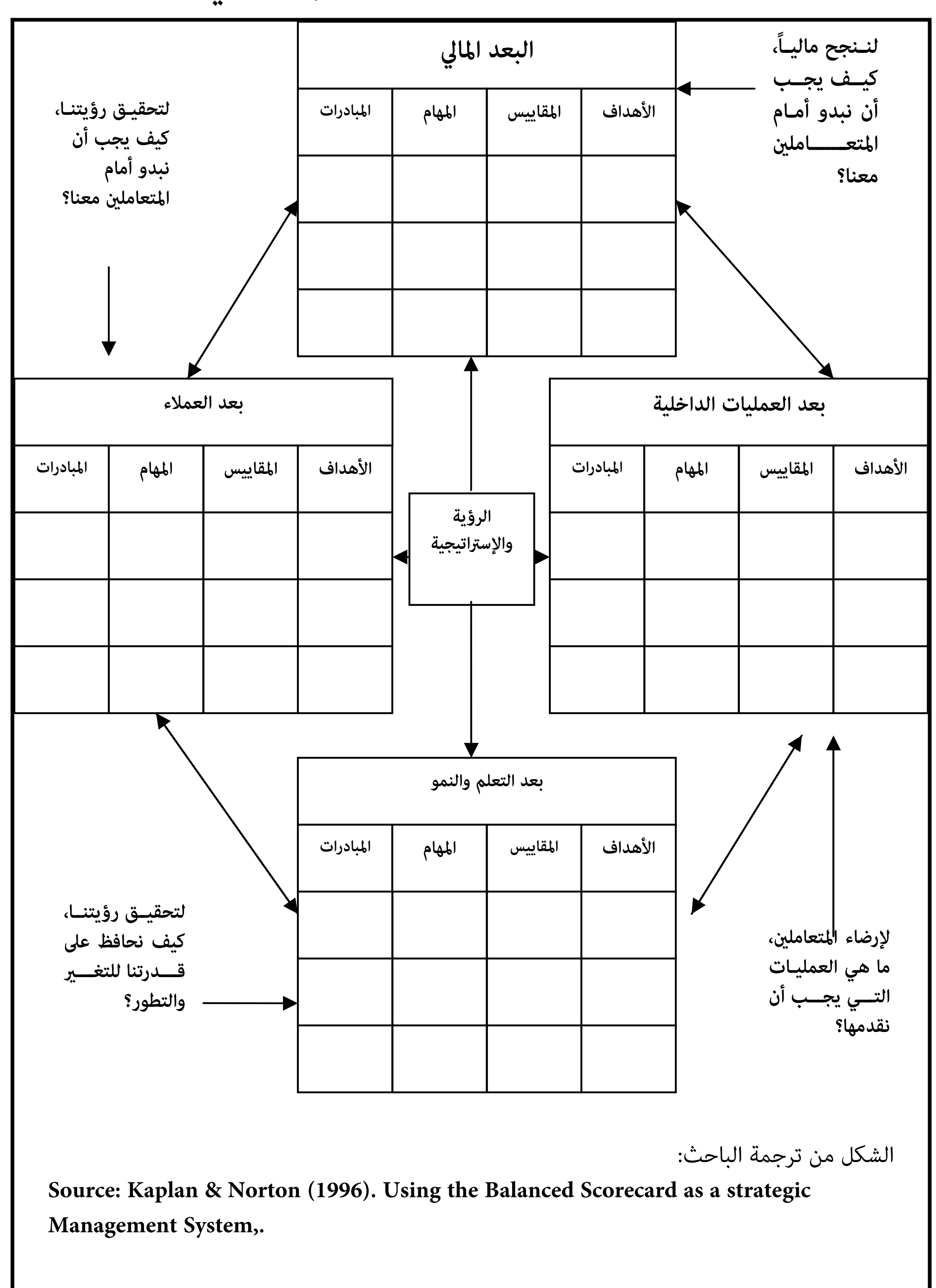
كما عرفها العناتي (2004) بأنها: "أداة تستخدم لترجمة رسالة الشركة وإستراتيجيتها إلى أهداف ومقاييس تقوم على أربع محاور أساسية هي: (الأداء المالي، رضا العملاء، كفاءة الأداء التشغيلي، الفرص التي توفرها الشركة

للعاملين فيها للتعلم والنمو). وبـذلك يصـبح التنـافس فـيما بـين الشركات قائم على أساس ما يتواجد فيها من روح مبادرة وقدرة على الإبداع والابتكـار، أكـثر مما هو قائم على أساس ما لديها من أصول ثابتة ملموسة.

ومـما تقـدم يمكـن القـول أن بطاقـة الأداء المتوازنـة تـوفر مجموعـة مـن المقاييس، تعطي للإدارة العليا للمنظمة نظرة سريعة ومتكاملة عـن أداء المنظمـة، فهي تتضمن المقاييس المالية التي توفر معلومـات عـن نتـائج الأعـمال التـي تمـت بالفعل باعتبارها مقاييس نهائية (Lag) وتضيف مقاييس تشغيلية (غير مالية) عن مدى رضا العملاء، والعمليات الداخلية، والنمو والتعلم باعتبارهـا مقـاييس قياديـة وإرشـادية (Lead)، ومحركـات لـلأداء المـالي مسـتقبلاً، وبهـذا تحقـق بطاقـة الأداء المتوازنة التوازن بين المقاييس المالية وغير المالية.

الشكل (1)

بطاقة الأداء المتوازنة كأداة للقياس الإستراتيجي



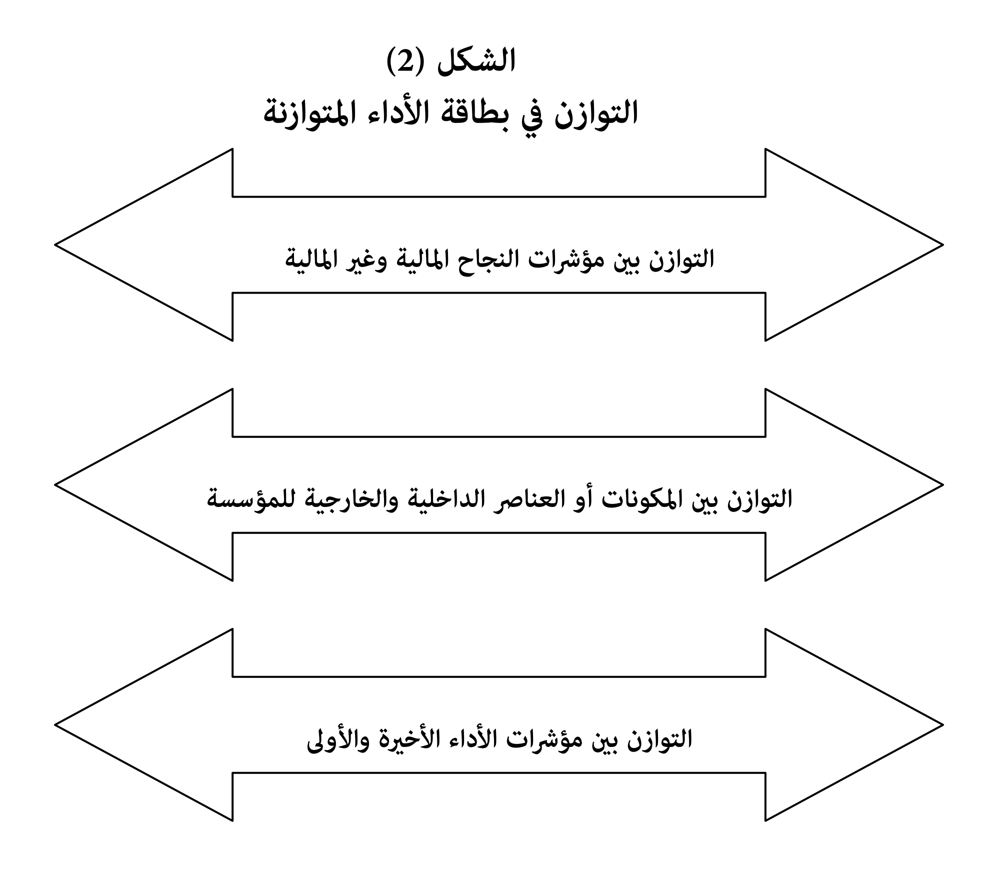
الشكل من ترجمة الباحث:

Source: Kaplan & Norton (1996). Using the Balanced Scorecard as a strategic Management System,.

ويعتبر مفهوم التوازن مركز أداة بطاقة الأداء المتوازنة وتحديداً في المجالات الثلاثة، الموضحة في الشكل (2) التالي:

الشكل (2)

التوازن في بطاقة الأداء المتوازنة



الشكل من ترجمة الباحث من:

Source: Kaplan, & Norton, Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management, 2001.

إن بطاقة الأداء المتوازنة هي أداة تمكن المنظمات من توضيح رؤيتها وإستراتيجيتها وتترجمها إلى عمل، وتزود الإدارة بالتغذية العكسية حول كل من عمليات الأعمال الداخلية والنتائج الخارجية، وتبنى الفكرة الأساسية للبطاقة من وجهة نظر المنظمة على أربعة محاور أساسية هي:

1- المحور المالي.
2- محور العملاء.
3- العمليات الداخلية.
4- التعلم والنمو.

ومن ثم فإنه يمكن النظر لأسلوب بطاقة الأداء المتوازنة على أنه أسلوب لقياس وتقييم أداء المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك فأن بطاقة الأداء المتوازنة هي أيضا أسلوب لإدارة أداء المؤسسة خلال فترة حياتها.

ويبدأ تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازنة منذ بداية تحديد المؤسسة للغاية التي من أجلها تعمل، وما ترتبط به من إستراتيجية، ثم التحرك نحو الأنشطة المختلفة لتحديد الأهداف والعلاقات المتداخلة ومؤشرات أداء كل منها، ثم ينتقل هذا الأسلوب بعد ذلك للإهتمام بإعداد الخطط الخاصة بتحقيق تلك الأهداف مع ترتيبها حسب الأهمية ، وأخيرا مقابلة التنفيذ لما يتحقق دوريا من خلال نظام التغذية العكسية بما يسمح بإحداث أي تعديل أو تغيير في بعض الأهداف أو محاور الإستراتيجية حسب ما تغير من ظروف محيطة بالمؤسسة (الخولي،2001).

إن بطاقة الأداء المتوازنة كأسلوب لإدارة المؤسسة تتوفر الآن لدى العديد من المؤسسات حيث تعتمد تلك المؤسسات على مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية، منها ما يعرف بالمؤشرات التي تستخدم لقياس

محركات الأداء المحققة لأهداف مستقبلية (Lead Indicators)، والبعض الأخر يعرف بالمؤشرات الخاصة بقياس نتائج الأداء الواجب أن يتم تحقيقه لاحقا بعد فترة معينة (Lag Indicators) ، لذلك فإن بطاقة الأداء المتوازنة تعمل على تحقيق أنواع مختلفة من التوازن Balance مابين الأتي:

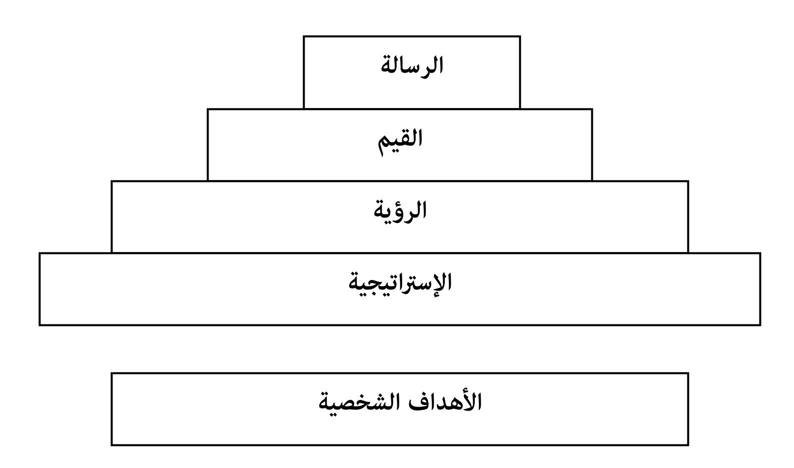
- المؤشرات التي تستخدم لقياس محركات الأداء (Lead) ومؤشرات قياس مستوى الأداء المحقق النهائية (Lag)
- التوازن مابين المقاييس التو صيفية والمقاييس الإستراتيجية.
- التوازن بين التكلفة ودرجة الخطر مع العائد والقيمة المحققة.
- التوازن بين انخفاض الخطر لانخفاض المنافع مع ارتفاع الخطر لارتفاع المنافع. (يوسف، 2005)

إن بطاقة الأداء المتوازن تترجم رؤية المنشأة وإستراتيجيتها إلى أهداف ومقاييس في مجالات أربعة هي (الجانب المالي، والعملاء، وعمليات التشغيل الداخلية، والنمو والتعلم). يحدد الجانب المالي الكيفية التي ترغب المنشأة أن يراها مساهميها، ويحدد جانب العملاء الكيفية التي ترغب المنشأة أن يراها عملائها، ويصف جانب عمليات التشغيل الداخلي عمليات التشغيل التي يجب أن تتميز بها المنشأة حتى يتم إرضاء مساهميها وعملائها، ويتضمن جانب النمو والتعلم التغيرات والتطورات التي تحتاجها المنشأة حتى يمكن تحقيق أهدافها. (Kaplan & Norton, 1996)

إذ أن هناك فجوة بين الرسالة والرؤيـة والإسـتراتيجية والأعـمال التشـغيلية اليومية يمكننا ملاحظتها من خلال الشكل رقم (3) التالي:

الشكل رقم (3)

الفجوة الموجودة بين الرسالة والرؤية والإستراتيجية والأعمال التشغيلية



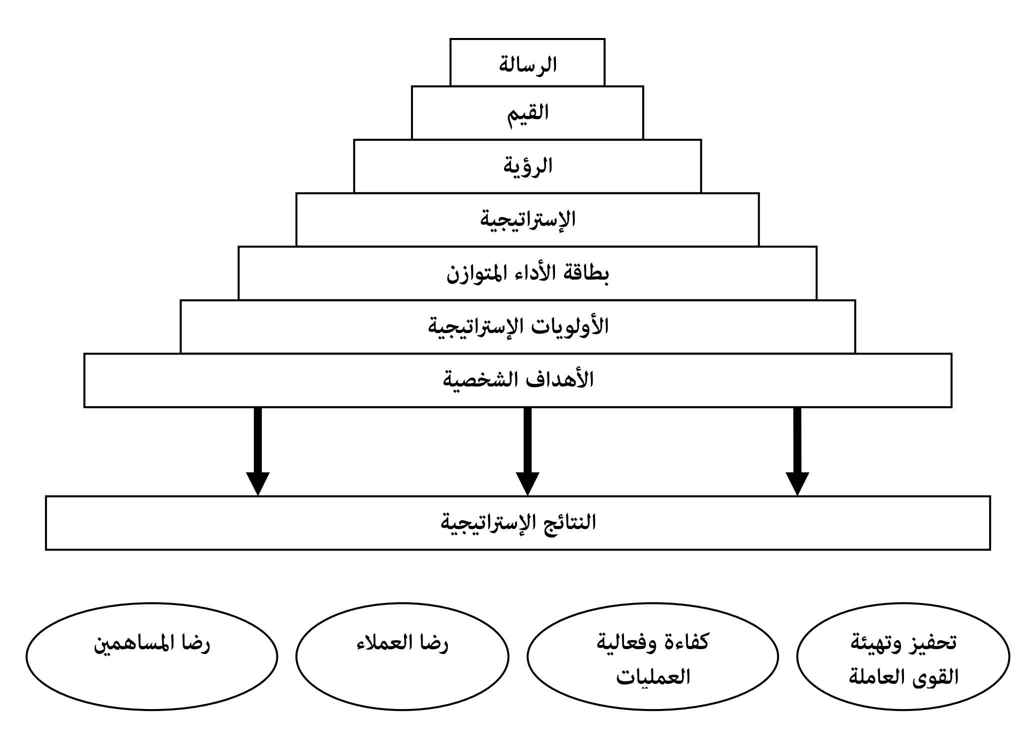
الشكل من ترجمة الباحث من:

Source: Kaplan & Norton, Transforming the Balanced Scorecard From Performance Measurement to Strategic Management 2001.

وهنا يأتي دور بطاقة الأداء المتوازنة لربط الرؤيا والإستراتيجية بعمليات التشغيل اليومية، ويمكن أن نتصور ذلك من خلال الشكل رقم (4) التالي:

الشكل رقم (4)

دور بطاقة الأداء المتوازنة في ملء الفجوة الموجودة بين الرسالة والرؤية والإستراتيجية والأعمال التشغيلية



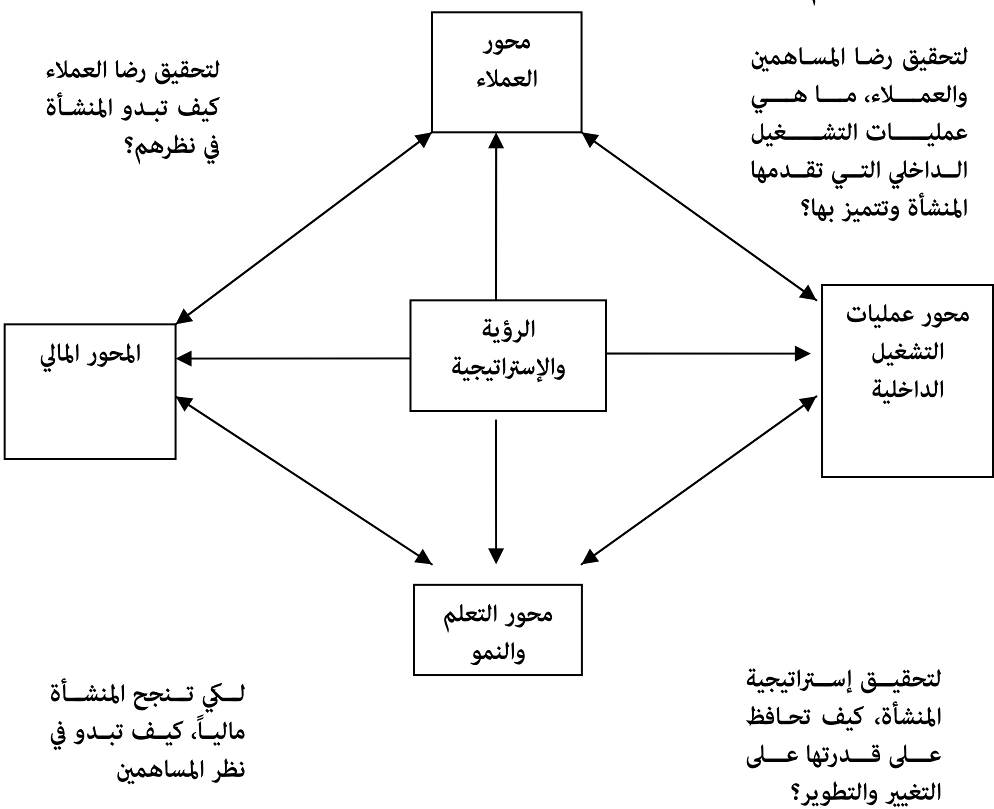
شكل من ترجمة الباحث من:

Source: Kaplan & Norton, Transforming the Balanced Scorecard From Performance Measurement to Strategic Management 2001.

ويمكن توضيح فكرة نظام بطاقة الأداء المتوازنة بالمحاور الأربعة بالشكل رقم (5) التالي:

الشكل رقم (5)

نظام بطاقة الأداء المتوازنة من خلال المحاور الأربعة الرئيسية



الشكل من ترجمة الباحث من:

Kaplan & Norton, Transforming the Balanced Scorecard From Performance Measurement to Strategic Management, 2001.

دور نموذج بطاقة الأداء المتوازنة كأداة للإدارة الإستراتيجية:

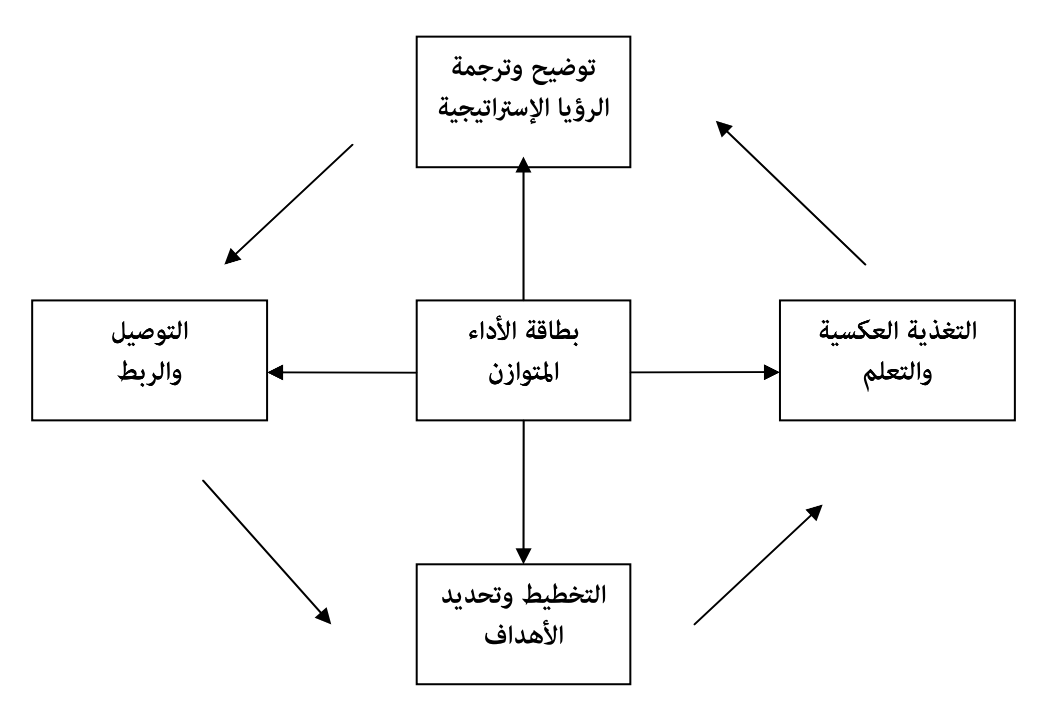
يلعب نموذج كابلان ونورتون دوراً رئيسياً كأداة للإدارة الإستراتيجية وكـأداة لقياس وتقيـيم الأداء الإسـتراتيجي، فقـد أوضـح (Kaplan & Norton, 1996) أن نموذج بطاقة الأداء المتوازنة يسـاعد المـديرين عـلى القيـام بـأربع عمليـات إداريـة جديدة، تعمل بشكل مسـتقل أو متكامـل في ربـط الأهـداف الإسـتراتيجية طويلـة الأجل بالإجراءات قصيرة الأجل.

ويوضح الشـكل رقـم (6) نمـوذج كـابلان ونورتـون (Kaplan & Norton) حيث يمكن من خلاله توضيح هذه العمليات الأربع وهي كما يلي:

الشكل رقم (6)

نموذج كابلان ونورتون

Kaplan & Norton



الشكل من ترجمة الباحث من:

Source: Kaplan & Norton, using the balanced scorecard as strategic management system 1996.

العملية الأولى: ترجمة الرؤية: Translating the Vision

وتهدف هذه العملية إلى إيجاد نوع من الاتفاق في الآراء والفهم المشترك بين المديرين عن رؤية المنشأة وإستراتيجيتها، حيث من المناسب ترجمة الرؤية والإستراتيجية إلى أسلوب عملي، يمكن أن يفهمه المديرون ويستخدمونه في ترشيد تصرفاتهم على اختلاف مستوياتهم، وبالتالي يتم ترجمة الرؤية والإستراتيجية إلى مجموعة متكاملة من الأهداف والمقاييس والتي تحدد محركات النجاح في الأجل الطويل.

العملية الثانية: توصيل الإستراتيجية وتحقيق الاتساق بين الأهداف العامة للمنشأة والأهداف الخاصة بأقسام المنشأة: Communicating and Linking

تساعد هذه العملية في ربط الأهداف الإستراتيجية العامة للمنشأة بالأهداف الخاصة بقطاعات المنشأة. ويتميز هذا المدخل بأنه يؤكد على أن المستويات الإدارية المختلفة تتفهم إستراتيجية المنشأة طويلة الأجل، ويتحقق ذلك عن طريق مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في تكوين نموذج القياس المتوازنة.

العملية الثالثة: التخطيط للعمل: Business Planning

تساعد هذه العملية على تحقيق التكامل بين خطة الأعمال والخطط المالية، فقد أشار (Kaplan & Norton, 1996) أن معظم المنشآت تحاول تطبيق عدد كبير من البرامج المختلفة والتي تتنافس فيما بينها على موارد المنشأة، ويساعد استخدام نظام بطاقة الأداء المتوازنة على تحديد الأهداف التي توفر أساساً لتوزيع الموارد، حيث يتم تركيز انتباه الإدارة على تقييم النتائج المحققة في مجالات نموذج القياس المتوازنة للأداء، وهي: المجال المالي، ومجال العملاء، ومجال عمليات التشغيل الداخلي، ومجال النمو والتعلم.

العملية الرابعة: التغذية العكسية والتعلم: Feedback and Learning

تساعد هذه العملية على تحقيق التعلم الإستراتيجي حيث تركز التغذية العكسية على تقييم ما إذا كانت المنشأة أو أقسامها أو العاملين بها، قد قاموا بتنفيذ الأهداف المالية المخططة، ويتم تقييم الإستراتيجية في ضوء الأداء الحالي. ولهذا تساعد بطاقة الأداء المتوازنة المنشآت على تعديل إستراتيجياتها لتتناسب مع الظروف المتغيرة.

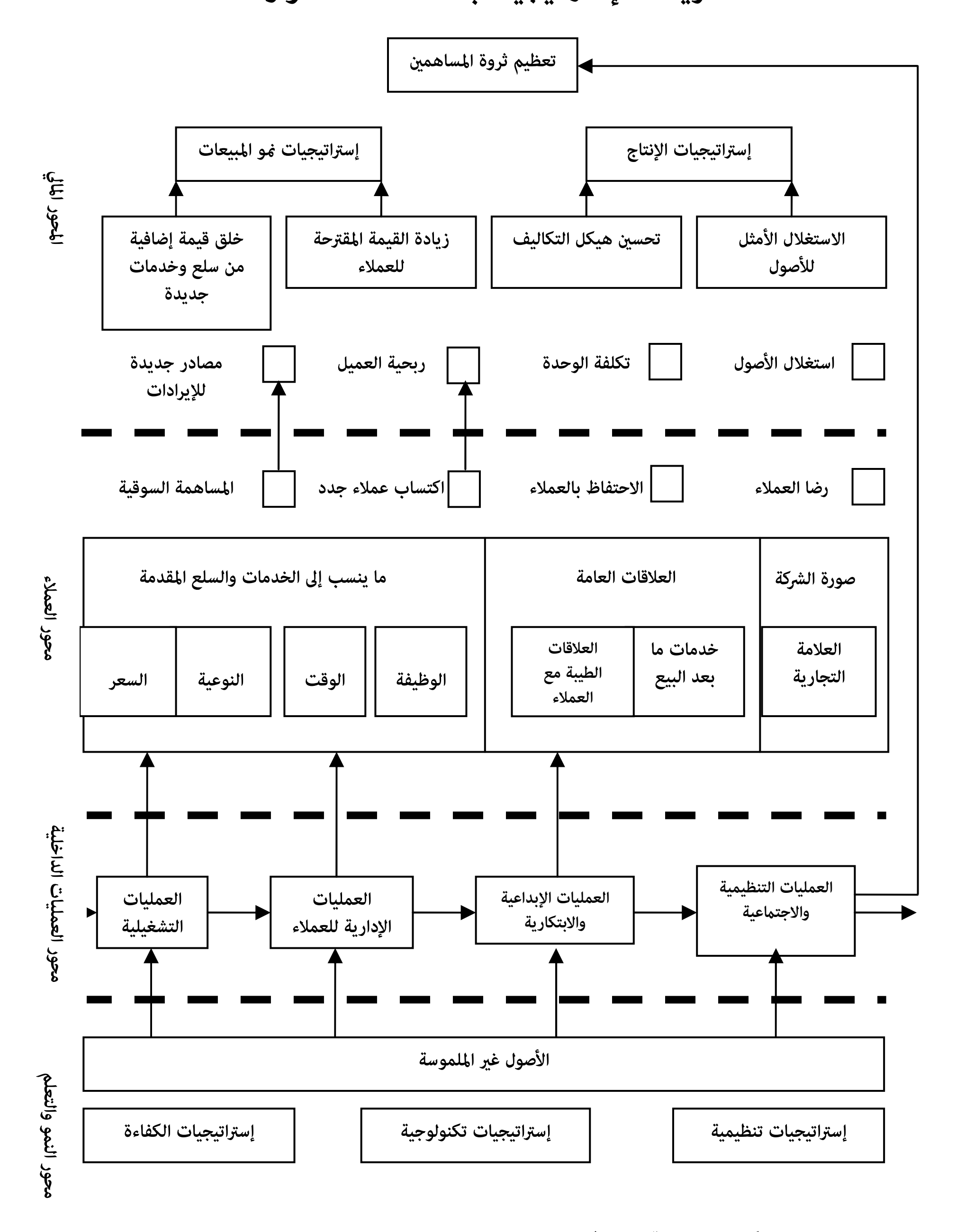
وتستخدم العديد من المنشآت بطاقة الأداء المتوازنة فيما يلي:

- توضيح وتحديد الإستراتيجية.
- توصيل الإستراتيجية لكافة المستويات الإدارية داخل المنشأة.
- ربط أهداف المنشأة بالأهداف الخاصة بإداراتها بالإستراتيجية العامة للمنشأة.
- تحديد المبادرات الإستراتيجية وضمان اتساقها.
- مراجعة الأداء الدوري لأغراض التعلم وتطوير الإستراتيجية (الخولي، 2001: 25-27).

الخريطة الإستراتيجية:

تعد الخريطة الإستراتيجية من النماذج الشاملة التي تربط بين المقاييس للمحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازنة والتي سبق الحديث عنها، وقد ذكر كل من كابلان ونورتون مفهوم الخريطة الإستراتيجية على أنها أداة شاملة تفصل بشكل واضح إستراتيجية وأهداف الشركة، وتحدد العلاقات المتبادلة بين هذه الأهداف، وكيفية الوصول لقياس الأداء من خلال محاور بطاقة الأداء المتوازنة لتسهيل معالجتها (Kaplan & Norton, 2004). والشكل (7) يوضح الخارطة الإستراتيجية العامة التي تربط إستراتيجيات وأهداف محاور بطاقة الأداء المتوازنة بشكل متكامل للوصول إلى أفضل تقيم لأداء المنشأة.

الشكل رقم (7)
الخريطة الإستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازنة



الشكل من ترجمة الباحث من:

Source: Kaplan et al., 2004

ومن مطالعة الشكل رقم (7) السابق، نلاحظ أن الخريطة الإستراتيجية هي العلاقة التي تربط المقاييس في محاور بطاقة الأداء المتوازنة، حيث أن العائد على الاستثمار في المحور المالي يوجه من خلال النمو في المبيعات التي تم تحققها من ولاء العملاء لشراء منتجات الشركة، ومن هنا ولضمان الحصول على ولاء عملاء الشركة فإنه يجب تسليم المنتجات لهم في الوقت المحدد المتفق عليه، وهنا يظهر أيضاً ارتباط أخر بين المحور المالي والعملاء ولكن لتحقيق تلك الأهداف يجب أن تتميز العمليات الإنتاجية بما يلي:

1- الجودة العالية.
2- قصر الدورة الزمنية للإنتاج.

كما تظهر كذلك أهمية أخرى لمحور آخر هو محور النمو والتعلم في تحسين أداء الموظفين من خلال تدريبهم وإكسابهم الخبرة والمهارة الكافية للقيام بأعمالهم بفاعلية وكفاءة لتحقيق أفضل إنتاجية ممكنة وفي أقصر وقت ممكن.

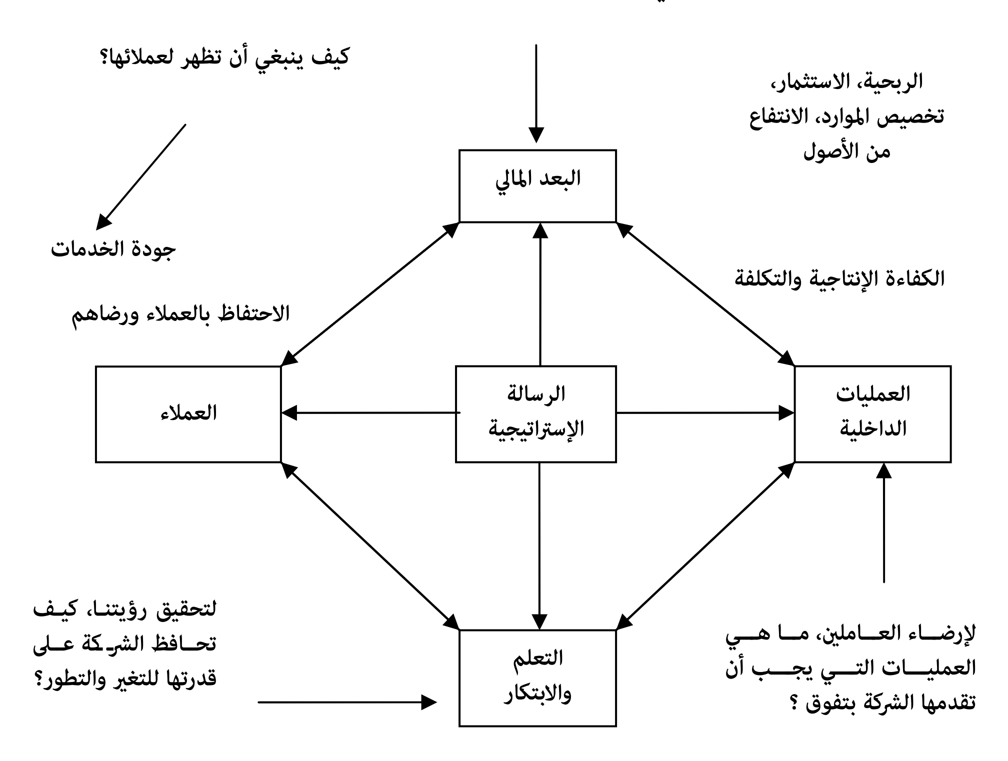
ومن الأمور الأخرى التي تظهرها الخريطة الإستراتيجية علاقة السبب بالنتيجة لمقاييس تنظم في محاور بطاقة الأداء المتوازنة، وحتى تكون هذه المقاييس فعالة في تحقيق الأهداف فإن الشركة تضع معدلات مستهدفه أو معايير أداء للنتائج التي يمكن أن تحققها، وحتى يتم تحقيق ذلك يتم وضع برامج قصيرة الأجل أو خطط قصيرة الأجل وهذه المعايير الموضوعة مقارنة بالنتائج التي نحصل عليها من قياس الأداء في المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازنة تساعد الشركة في اتخاذ القرارات للتقييم والرقابة وتصحيح أي خلل في أداء أنشطتها وتطوير أعمالها إلى الأفضل (Kaplan & Norton, 2004).

محاور بطاقة الأداء المتوازنة:

يركز قياس الأداء التقليدي على النتائج المالية والتي تتقادم بسرعة ويحتاج تقييم الأداء أحياناً إلى معلومات إضافية غير مالية، لذلك توجد أربعة محاور يقـوم عليها نظام بطاقة الأداء المتوازنة (Kaplan & Atkinson, 2001) وهي:

الشكل رقم (8)

بطاقة الأداء المتوازنة: الأبعاد والمقاييس



الشكل من ترجمة الباحث من:

Source: Kaplan & Atkinson, (1998). Advanced Management Accounting.

أولاً: المحور المالي: Financial Perspective

يعد هذا المحور محصلة نهائية لأنشطة الشركة لتحقيق رضا وتوقعات المساهمين من خلال زيادة قيمة استثماراتهم وزيادة أرباحهم.

ويمكن تلخيص هذا البعد بالبحث عن إجابة السؤال التالي:

- كيف ينبغي أن تظهر الشركة لحملة أسهمها؟

لقد أبقى نظام بطاقة الأداء المتوازنة على المؤشرات المالية لقياس الأداء، والشكل رقم (8) يبين الإجابة عن السؤال السابق.

ويمكن تحسين الأداء المالي للشركة من خلال إتباع العديد من الإستراتيجيات (Kaplan & Atkinson, 1998) وهي:

أ- إستراتيجية نمو المبيعات:

إن هذه الإستراتيجية يمكن تحقيقها من خلال تعميق العلاقة مع العملاء، ولا يتم ذلك إلا من خلال تقديم خدمات ومنتجات جديدة ومتنوعة بالإضافة إلى جذب العديد من العملاء الجدد، وكذلك دخول الأسواق الجديدة، والتركيز على جميع العملاء الأكثر ربحية للشركة.

ب- إستراتيجية نمو الإنتاجية:

إن هذه الإستراتيجية تعد من الإستراتيجيات المهمة، ويمكن تحقيقها من خلال طريقتين هما:

1- تخفيض تكاليف الشركة: ولا يمكن ذلك إلا من خلال قيام الشركة بإنتاج نفس الكمية وبأقل تكاليف وموارد مستخدمة: (طاقة، موارد أولية، طاقة بشرية).

2- الاستغلال الأمثل للأصول بكفاءة وفعالية وذلك باستغلال الطاقة الكاملة للأصول الموجودة.

ومن ضـمن المقـاييس المالـية مـا أوضـحها (Kaplan & Norton, 2004)، وكما يلي:

1- الربحية:

وهنـا يمكـن قيـاس الربحيـة بالـدخل التشـغيلي، أو بمعـدل العائـد عـلى الاستثمار، أو من خلال القيمة الاقتصـادية المضـافة (Economic Value Added, EVA).

ويمكن تلخيص ما سبق ذكره من خلال ما يلي:

أ. **الـدخل التشـغيلي:** ويحتسـب هـذا الـدخل عـن طريـق طـرح المصـاريف التشغيلية من الإيرادات التشغيلية، ومـن المقـاييس الهامـة والتـي تنـدرج ضمن هذا المقياس:

- هامش مساهمة القسم.
- ربحية القسم قبل الضرائب.
- هامش المساهمة التشغيلي قصير الأمد.

ب. **معدل العائد على الاسـتثمار:** إن هـذا المعـدل يمكـن احتسـابه مـن خـلال المعادلة التالية:

معدل العائد على الاستثمار = (صافي الربح بعد الفوائد والضرائب ÷ الأصول) × 100%.

ج. القيمة الاقتصادية المضـافة (Economic Value Added (EVA: ويطلـق عليها أيضاً الدخل المتبقي، وتتم عملية احتسابها عن طريـق طـرح تكلفـة رأس المال المستثمر من صافي الدخل قبل الضرائب (Kaplan & Norton, 2004).

2- الإنتاجية:

وتوفر بياناً للنتائج المالية لعمليات الشركة. ومـن هنـا نلاحـظ أن مقيـاس الإنتاجية يقيس قدرة الشركة على تحقيق المخرجـات المسـتهدفة مـن أحـد عنـاصر المدخلات، ومن هنا يتضح الهدف الأسمى من قيـاس الإنتاجيـة وهـو الحكـم عـلى مدى كفاءة استخدام عوامل الإنتـاج، ويـرى الباحـث أن بعـض مقـاييس الإنتاجيـة ليست مالية بالضرورة مثل نسبة الإنتاج الجيد من إجمالي الإنتاج.

3- النمو في المبيعات:

إن هذا المقياس يقدم مؤشراً عن فاعلية وكفاءة أداء قسم المبيعات وسلوك المبيعات للشركة خلال سـنوات عـدة ومتعاقبـة، وتحسـب مـن خـلال طـرح صـافي مبيعات السنة الحالية من صافي مبيعات السنة السابقة على صافي مبيعـات السـنة الماضية وتضرب بالنسبة المئوية (Kaplan & Norton, 2004).

والشكل رقم (9) التـالي يبـين العلاقـة بـين الأهـداف الإسـتراتيجية للمحـور المالي:

الشكل رقم (9)

العلاقة بين الأهداف الإستراتيجية للمحور المالي

تعظيم ثروة المساهمين

إستراتيجية الإنتاجية

إستراتيجية نمو المبيعات

الاستغلال الأمثل للأصول

تحسين هيكل التكاليف

تعظيم الربحية من العملاء الحاليين

التوسع في فرص إيراديه جديدة

استغلال الطاقة الكامنة للأصول بشكل متكامل

تقليل المصاريف النقدية تحجيم التلف وتحسين العائد

تحسين الربحية من العملاء

مصادر جديدة للإيرادات منتجات، عملاء، الأسواق

الشكل من ترجمة الباحث من:

Kaplan & Norton, (2004). measuring the strategic readiness of intangible assets.

4- التدفقات النقدية: Cash Flow

وهنا يتم احتساب صافي التدفقات النقدية من خلال طرح المدفوعات النقدية للأنشطة الاستثمارية والتمويلية والتشغيلية من المقبوضات النقدية، ويتم تحديد رصيد النقدية آخر المدة بإضافة رصيد أول المدة إلى صافي

التدفقات النقدية، وتساعد قائمة التدفقات النقدية المستثمرين والدائنين وإدارة الشركة في الحكم على قدرة الشركة على توليد التدفقات النقدية المستقبلية. ويرى الباحث أن المحور المالي في بطاقة الأداء المتوازنة يظهر نجاح الشركة في تنفيذ إستراتيجياتها المختلفة، ويعكس منظوراً شاملاً عن صورة أداء الشركة تجاه الأطراف التي لها علاقة بالشركة من:

- الإدارة العليا.
- المساهمين.
- العملاء.
- الممولين.

ثانياً: محور العملاء: Customer Perspective

إن هذا المحور يدور حول البحث عن إجابة محددة لكل من السؤالين التاليين:

1- كيف ينبغي أن تظهر الشركة لعملائها الحاليين؟ وكيف تتمكن من تحقيق أكبر إشباع لحاجاتهم وكسب ولائهم؟
2- كيف تتمكن الشركة من اجتذاب عملاء جدد بعد الأخذ بعين الاعتبار ربحية كل منهم بجانب المحافظة على جودة منتجاتها؟
3- وتعتمد معظم الشركات على متطلبات وحاجات العملاء والمستهلكين في وضع إستراتيجيتها، وذلك لمساهمتها في نجاح الشركة في المنافسة وبقائها واستمرارية نشاطها في السوق، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تقديم منتجات ذات جودة وأسعار معقولة، لذلك فإن نظام بطاقة الأداء المتوازنة قد أخذ بعين الاعتبار تلك الخصائص من خلال احتوائه على محور العملاء (Kaplan & Norton, 2004).

ومن هنا فإن كابلان واتكنسون (Kaplan & Atkinson, 1998) قد وضعا عدة مقاييس لمدى تحقيق نتائج ناجحة لإستراتيجيات العملاء وهذه المقاييس هي:

1- رضا العملاء: Customer Satisfaction

2- الاحتفاظ بالعملاء: Customer Retention

3- اكتساب عملاء جدد: Customer Acquisition

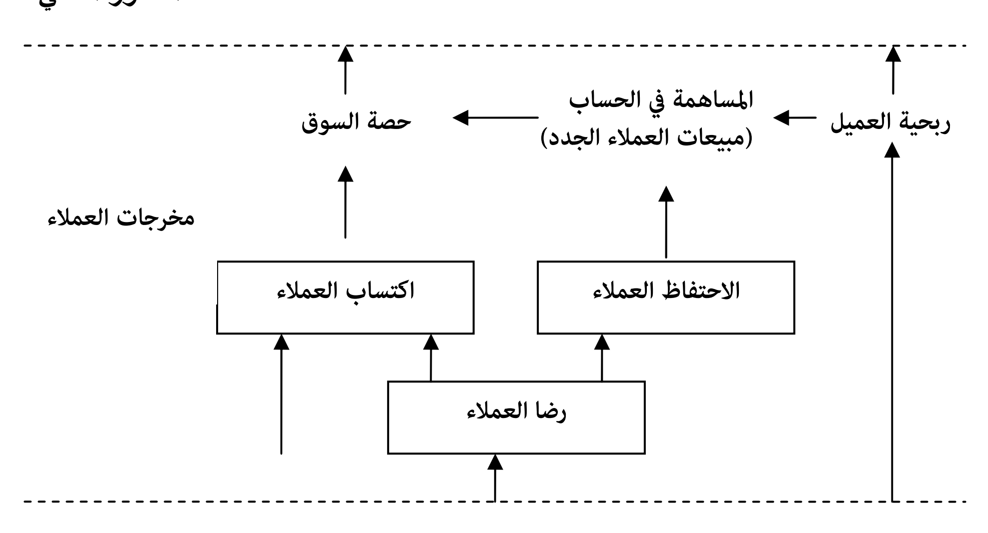
4- ربحية العميل: Customer Profitability

5- الحصة السوقية: Market Share

6- المساهمة في الحساب: Account Share

الشكل رقم (10)

العلاقة بين مقاييس محور العملاء في بطاقة الأداء المتوازنة



الشكل من ترجمة الباحث من:

Kaplan & Norton, 2004, measuring the strategic readiness of intangible assets.

والشكل رقم (10) يوضح العلاقة التي تربط مقاييس محور العملاء والتي تحقق الإستراتيجيات الخاصة بمتطلبات وحاجات العملاء.

وتقوم الشركة بتطوير وسائلها الخاصة لقياس العوامل التي تجعل العملاء يقدمون على شراء منتجاتها، وهذه المقاييس تتمثل في الآتي:

أ. الوقت: إن السرعة في تقديم السلع للعملاء بأقصر وقت ممكن يعتبر الأساس في التنافس بين الشركات (Kaplan & Atkinson, 2001).

ب. الجودة: عرف (Kaplan & Atkinson, 2001) الجودة بأنها: "مدى تطابق مواصفات المنتجات مع المواصفات التي تعد به الشركة عملائها".

ج. السعر: يهتم العملاء دائماً بالسعر الذي يدفعونه للحصول على السلع أو الخدمات، ويفضل العميل الشركة التي تقدم سلعة بسعر أقل وبجودة عالية (Simons, 1999).

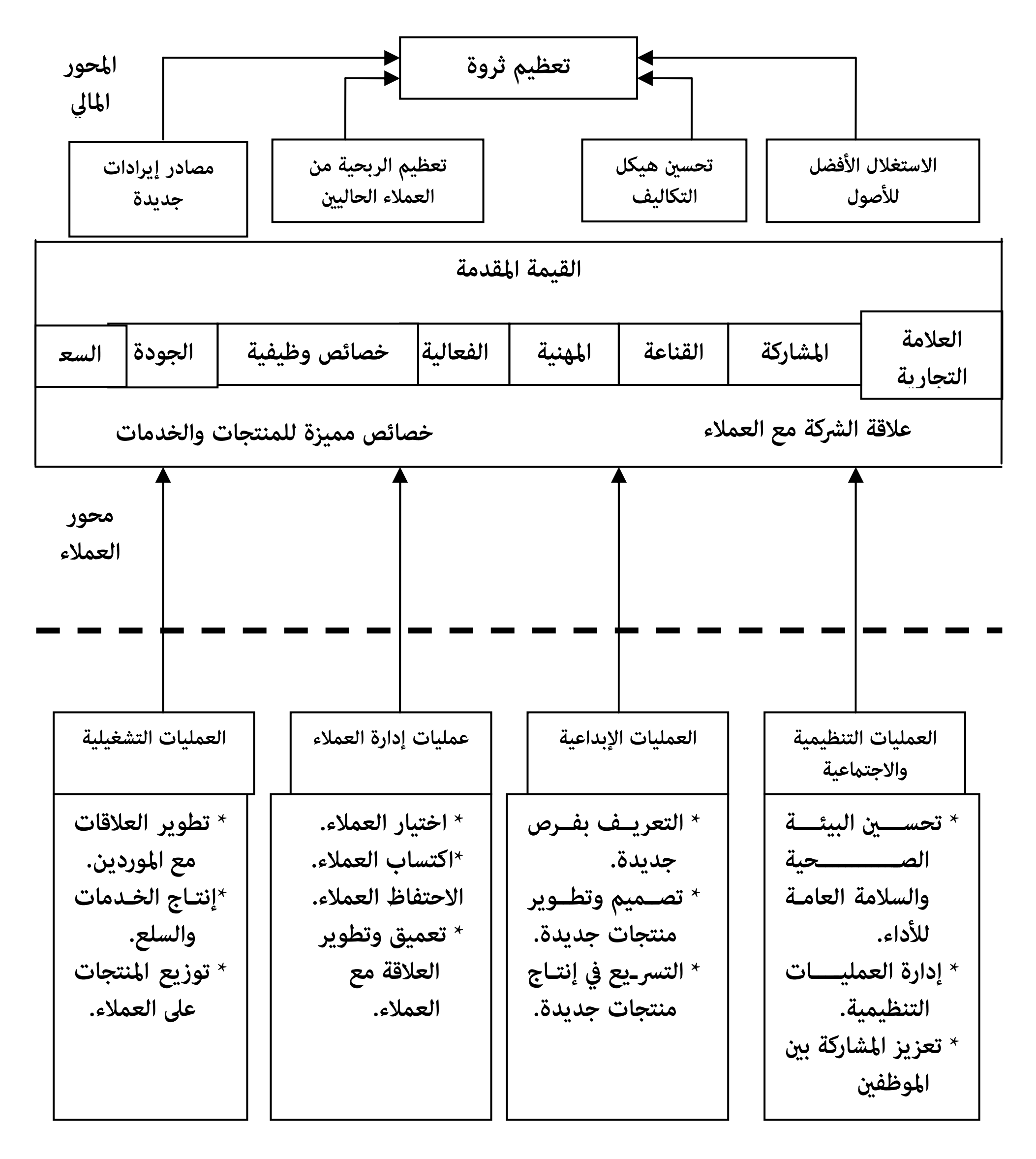
إن نجاح الشركة على المدى الطويل يعتمد وبشكل أساسي على تلبية متطلبات وحاجات العملاء الذي يمثل الهدف الإستراتيجي لمحور العملاء، والذي يتم تحقيقه من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية وسعر منافس، والذي ينتهي بتحقيق الأهداف المالية للشركة.

ثالثاً: محور العمليات الداخلية: Internal Processes Perspective

يركز هذا المحور على العمليات الداخلية التي تعزز كلاً من محور العملاء بخلق قيمة للعملاء والمحور المالي بزيادة ثروة المساهمين. وتحديد الحلقات التي سوف تحسن الأهداف ويساعد على معالجة الانحرافات وتطوير الأداء والعمليات الداخلية سعياً لإرضاء العملاء وكذلك المساهمين (Kaplan & Norton, 2004).

الشكل رقم (11)

العلاقة بين العمليات الداخلية والمحور المالي ومحور العملاء



الشكل من ترجمة الباحث من:

Source: Kaplan & Norton, 2004, measuring the strategic readiness of intangible assets.

والشكل رقم (11) يوضح العلاقة التي تربط بين محور العمليات الداخلية والمحـور المالي ومحور العملاء. إن هذا المحور يحتوي على عمليات مختلفة وهي:

1- العمليات التشغيلية.
2- العمليات الإدارية للعملاء.
3- العمليات الإبداعية.
4- العمليات التنظيمية والاجتماعية. (Kaplan & Norton, 2004).

1- العمليات التشغيلية:

وهي العمليات الأساسية واليومية التي تقوم بها الشركة لإنتـاج المنتجـات والخدمات وتسليمها للعملاء، وتشمل العمليات التشغيلية المستويات الآتية:

أ. الحصول على المواد الأولية من الموردين.
ب. تحويل المواد الأولية إلى منتجات جاهزة.
ج. توزيع المنتجات الجاهزة على العملاء.

2- العمليات الإدارية للعملاء:

إن علميات إدارة العملاء هي من أجل توسيع وتعميق العلاقة مع العملاء المسـتهدفين (Kaplan & Norton, 2004) وتوجـد أربـع مجـالات للعمليـات الإدارية:

أ. **اختيار العملاء:** ويشمل على التعريف بالشريحة المستهدفة مـن السـوق التـي تعتبرها الشركة ذات قيمة مرغوب بها، أو محقق لأهدافها الإسـتراتيجية، لـذلك فإن الاختيار الصحيح للعملاء يعتمد على عدة خصائص منهـا: الـدخل، الـثروة، العمر، حجم العائلة، الطبقة الاجتماعية التي ينتمي لها عملاء الشركة.

- **اكتساب العملاء:** إن عملية اكتساب العملاء ترتبط بالقيادة الجيدة، وكيفية الاتصال بالعملاء، واختيار مستوى المنتجات الذي يمكن توفيرها لهم وأسعار تلك المنتجات.
- **الاحتفاظ بالعملاء:** يتطلب الاحتفاظ بالعملاء تقديم خدمات جيدة لهم، واستجابة لرغباتهم ولمتطلباتهم في الخدمة التي يستهلكونها، ومن خلال الخدمات التشغيلية الخاصة بخدمة العملاء من استجابة لطلباتهم من أوامر تسليم، واستجابة لمشاكلهم.
- **تطوير وتنمية الأعمال مع العملاء:** ويتم في هذه العملية الإدارة الفعالة لعلاقات الشركة مع عملاءها، وذلك يتم من خلال تزويد العملاء بالعديد من المنتجات والخدمات التي يحتاجونها. وتكون تلك الخدمات والمنتجات متوافقة مع البيئة والسلامة العامة والتنظيمات البيئية

3- العمليات الإبداعية:

تتمثل العمليات الإبداعية في تطوير منتجات جديدة وعمليات وخدمات ودخول أسواق جديدة، وبالتالي فإن نجاح الشركة في العمليات الإبداعية تؤدي إلى اكتساب عملاء جدد والمحافظة على ولائهم لمنتجات الشركة وبالتالي تعزيز مبيعات الشركة، ولإدارة العمليات الإبداعية فإنه يوجد عدد من العمليات الفرعية وهي كما يلي: (Kaplan & Atkinson, 2001)

- تعريف الفرص الضائعة للمنتجات الجديدة والخدمات.
- إدارة البحث والتطوير لمحافظ المشاريع.
- تصميم وتطوير السلع الجديدة والخدمات.
- تقديم منتجات جديدة وخدمات للسوق.

4- العمليات التنظيمية والاجتماعية:

وتعتبر آخر مجموعة في العمليات الداخلية والتي تجني من خلالها الشركة السمعة والعلاقة الحسنة مع موظفي الشركة والمجتمع المحلي، والتنظيمات تكون على المستوى الوطني والمحلي ملائمة مع البيئة والمحافظة على صحة وأمان الموظفين (Kaplan & Atkinson, 2001).

ومما سبق نستخلص بأن العمليات الداخلية المتمثلة بالعمليات التشغيلية، والعمليات الإدارية، والعمليات الإبداعية، والعمليات الاجتماعية والتنظيمية، تمكن الشركة من التميز وتحقيق القيمة التي يتوقعها العملاء منها بكفاءة وفعالية عالية، وكذلك إرضاء توقعات المساهمين بتحقيق نتائج مالية مميزة، وكفاءة العلميات الداخلية، تؤدي إلى التطوير المستمر في أداء الشركة تجاه كافة الأطراف الداخلية والخارجية.

رابعاً: محور النمو والتعلم: (Learning and Growth Perspective)

ويتركز هذا المحور حول التعلم التنظيمي والنمو والذي يؤدي إلى تحديد وتشخيص البنية التحتية، التي يجب أن تبنى عليها الشركة لتحقيق الابتكار والتطوير طويل الأجل، ويتحقق ذلك من خلال ثلاثة أمور أساسية (Kaplan & Norton, 2004) وهي:

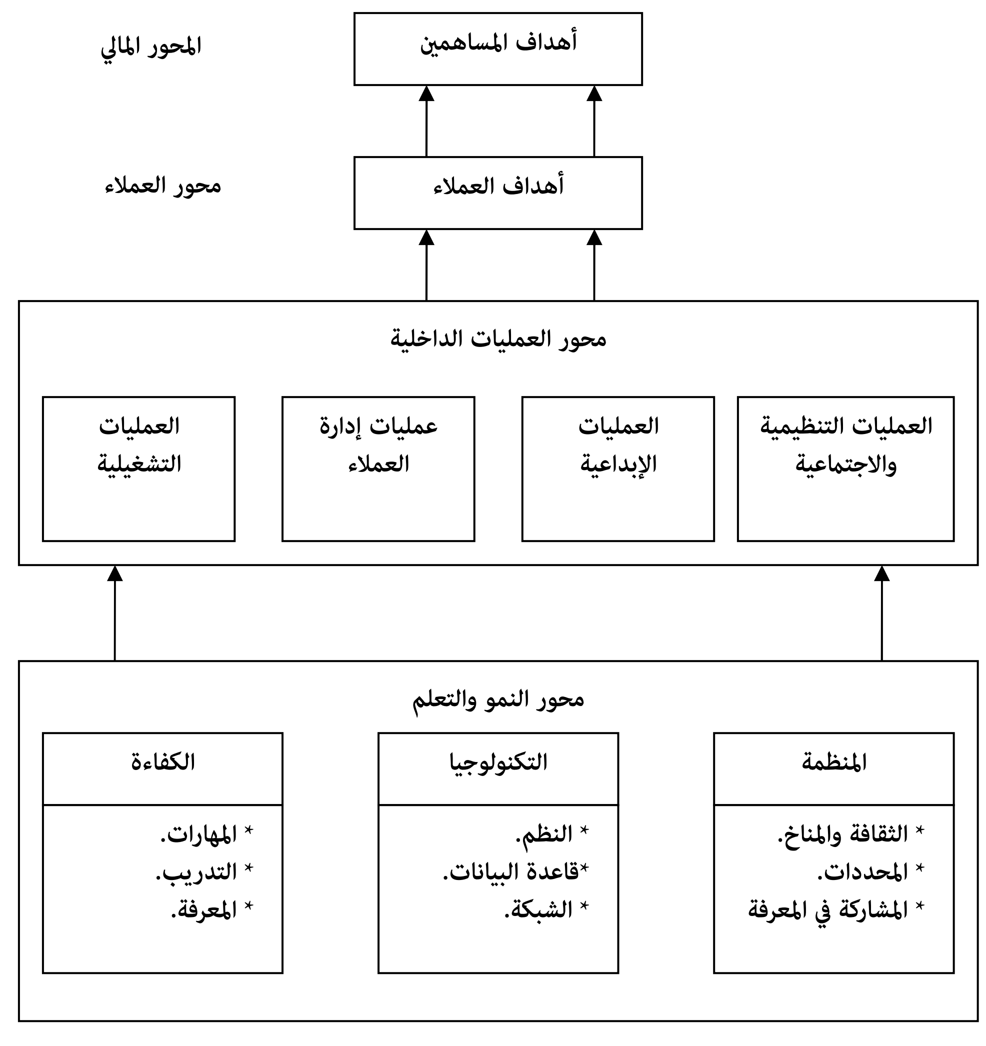
- الأفراد العاملين بجميع مستوياتهم.
- النظم.
- الإجراءات التنظيمية.

والشكل رقم (12) يوضح العلاقة التي تربط أهداف محور النمو والتعلم مع المحاور السابقة، لذا يجب على إدارة الشركات الاستثمار في أفراد ذوي مستويات عالية من المهارة والتعلم ونظم وتقنيات إنتاج المعلومات المساندة؛ مع تغيير الإجراءات الروتينية التنظيمية، وذلك لإغلاق الفجوة

الكبيرة ما بين موارد التعلم وما سيكون مطلوباً منها لإنجاز وتحقيق الأهداف للأداء الناجح في المستقبل.

الشكل رقم (12)

محور النمو والتعلم وعلاقتها بالمحاور الأخرى



الشكل من ترجمة الباحث من:

Source: Kaplan & Norton, (2004). measuring the strategic readiness of intangible assets.

إن للإضافات التكنولوجية الحديثة العديد من الآثار التي تلقي بظلالها على الجانب المالي لأداء الشركة (Kaplan & Atkinson, 1998) كما يلي:

- تحقيق اعتبارات التطور المستمر فيما يتعلق بجانب المرونة في الوفاء بطلبات الزبائن، والعمل على تخفيض زمن التسليم.
- زيادة مستوى استغلال الموارد المتاحة، خاصة تلك العناصر المتحكمة في الأداء.
- تخفيض تكلفة تطابق الجودة، وذلك بالتطور في أساليب الرقابة الإنتاجية المتبعة نتيجة إتباع أساليب الرقابة الرقمية المدعمة بالحاسوب في ضبط الإنتاج واكتشاف الأعطال، مما يعود بدوره على رفع كفاءة العملية من ناحية، وتطوير مستوى الأداء من ناحية أخرى.

وتركز وجهة نظر التعلم والنمو على كيفية تكيف الشركة بفعالية مع الظروف المتغيرة، أي ما يجب أن تفعله الشركة لتحسين قدراتها المتعلقة بالعمليات الجيدة التي تضيف قيمة للزبائن والمساهمين من خلال القدرة على تقديم منتجات جديدة، وتحسين العمليات التشغيلية باستمرار والذي يمكن الشركة من اختراق أسواق جديدة، وزيادة الإيرادات وهوامش الأرباح، وهو يعني النمو وزيادة القيمة للمساهمين، بالإضافة إلى تحقيق رضا العاملين الذي يعتبر أساساً في إنجاز أعمال الشركة بكفاءة وفعالية.

وهذه بعض الأهداف الإستراتيجية والمقاييس التي تكونت في ثلاث أجزاء لمحور النمو والتعلم لبطاقة الأداء المتوازن (Kaplan & Norton, 2004):

- كفـاءة المـوظفين، يجـب عـلى الشركات تـوفير إسـتراتيجيات خاصـة بكفـاءة الموظفين، وذلك بهدف إيجاد موظفين يمتلكون مزيجاً من المهارات والمواهب الإبداعية ومعرفة بالأنشطة التي يجب أن يجزوها من خـلال الإسـتراتيجيات، والذي يتبـع الاهـتمام برضـا العـاملين والمحافظـة علـيهم وتـدريبهم وتنميـة مهاراتهم.
- القدرات المعلوماتية، يجـب عـلى الشركات تـوفير إسـتراتيجيات معلوماتيـة، والتي يتم من خلالها تـوفير نظـام معلومـاتي، ومعرفـة كافيـة لـدعم تطبيـق الإسـتراتيجيات، وتقـاس كفـاءة أنظمـة المعلومـات بالوقـت الـلازم لتوصـيل معلومات دقيقة عن الزبائن والعمليات الداخلية إلى الإدارة.
- الإجـراءات التنظيميـة، وتختـبر الإجـراءات التنظيميـة مـدى اتفـاق حـوافز العاملين مع عوامل النجاح بالشركة، ويتم في هذا الجزء وضع أكثر من هـدف إستراتيجي، وهي كما يلي:

1- ثقافة الموظفين والمناخ السائد في الشركة: وذلك من خلال معرفـة وفهـم المـوظفين وإدراكهـم لرؤيـة الشركة وإسـتراتيجياتها، والقيمـة الثقافيـة المنتشرة فيها التي يحتاجونها لتنفيذ الإستراتيجيات.
2- هدف التنظيم، يجب أن يكون للمـوظفين أهـداف وحـوافز تتجـه نحـو إنجاز الإستراتيجيات في كافة المستويات التنظيمية.
3- مشاركة المعرفة، يجب على الموظفين وفرق العمل المساهمة في الوصـول إلى أفضل ممارسة للأعمال التي يقومون بها، وذلـك بمعـرفتهم في كيفيـة تنفيـذ الإسـتراتيجيات، وأي معلومـات لهـا علاقـة في الوصـول إلى أفضـل ممارسة لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

الخلاصة للمحاور الأربعة بطاقة الأداء المتوازنة:

يرى الباحث من خلال الاستعراض السابق للمكونات الأساسية لأسلوب بطاقة الأداء المتوازنة أن المحاور الثلاثة الأولى (المحور المالي، ومحور العملاء، محور العمليات الداخلية) تخلق فجوة بين الطاقات والإمكانيات المتاحة وتلك التي تحتاج إليها المؤسسة في تحقيق الإستراتيجية المستهدفة. ويتم تقليص هذه الفجوة من خلال المحور الأخير والمتمثل في التعلم والنمو والذي يمكن أن ينقل الطاقات والإمكانيات المتاحة من مستواها الحالي إلى المستوى الذي يمكن معه تحقيق إستراتيجية المؤسسة.

هذا ويمكن استخلاص مجموعة من الحقائق حول تطبيق هذا الأسلوب بمحاوره الأربعة، أهمها ما يلي:

- اعتماد أسلوب بطاقة الأداء المتوازنة على مقاييس متعددة (Multiple Measures) وليس مؤشرات أو مقاييس أحادية، كما أن المقاييس التي تستخدم في نظام بطاقة الأداء المتوازنة يرتبط كل منها (في كل محور من المحاور الأربعة) بالأهداف الإستراتيجية للمحور الخاص بها والهدف الإستراتيجي النهائي للمؤسسة.
- العلاقة الارتباطية بين المحاور الأربعة التي يتضمنها أسلوب بطاقة الأداء المتوازنة تستند إلى علاقة السبب والنتيجة، ونظراً لأن إستراتيجية المؤسسة تمثل مجموعة من الفروض الاحتمالية حول علاقات السبب والنتيجة فإن نظام القياس في هذا الأسلوب يحدد هذه العلاقات ويربطها معاً بما يمكن من إدارتها داخل المؤسسة في منظومة عمل كسلسلة لعلاقة السبب والنتيجة بين المحاور الأربعة (يوسف، 2005).

- يتطلب تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازنة تحديد واستخدام ما يعرف بمحركات الأداء (Performance Drivers) وتمثل مؤشرات تستخدم للتعرف على ما إذا كانت الإستراتيجية قد تم تطبيقها بنجاح أم لا.
- إن المحاور الأربعة لأسلوب بطاقة الأداء المتوازنة لا تكفي وحدها لنجاح تطبيقه، حيث أنه في بعض الحالات لا يكون الاهتمام منصباً فقط نحو تحقيق رضا العملاء والمصالح المالية للمساهمين ورضا العاملين، بل قد يتجه الاهتمام نحو الأثر على الأطراف والمجتمع المحيط ككل، ففي مثل هذه الحالة يجب إدخال اهتمامات تلك الأطراف ضمن البعد الإستراتيجي للمؤسسة حتى يمكن تحقيق تقييم موضوعي لأدائها.
- ينظر أسلوب بطاقة الأداء المتوازنة عند تطبيقه إلى المؤسسة كوحدة واحدة، ويتم صياغة الإستراتيجية في ضوء مفهوم وحدة الأعمال الإستراتيجية داخل المؤسسة (Strategic Business Unit, SBU)، حيث يدخل كل قسم أو فرع تابع لهذه الوحدة داخل النظام المطبق لتقييم الأداء، بمعنى أن النظام يطبق على المؤسسة ككل وكوحدة واحدة بما تتضمنه من فروع أو أقسام أو وحدات أو مصالح تابعة لها(يوسف،2005).

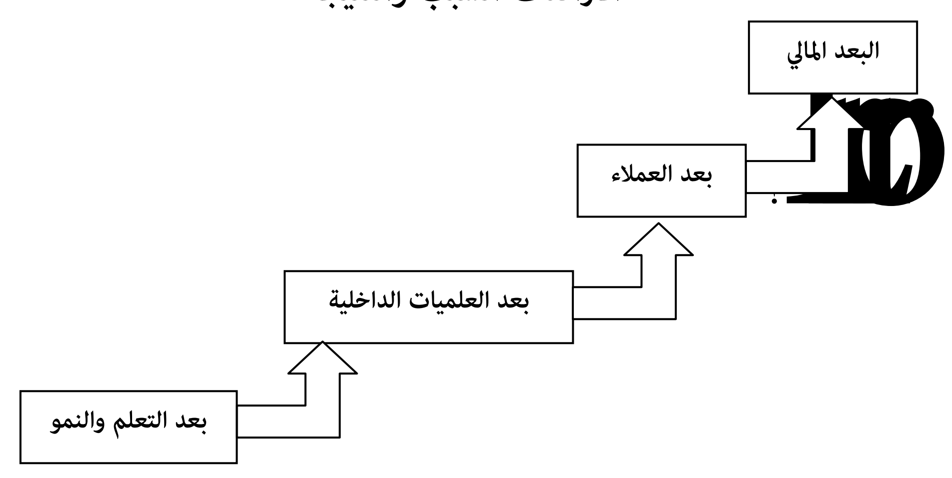
ميكانيكية عمل بطاقة الأداء المتوازنة:

قدم كل من كابلان ونورتون (Kaplan & Norton, 1992) نموذجاً مقترحاً لاستخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازنة، وقد تم التعبير عن هذا النموذج كما هو مبين وواضح في الشكل رقم (13) ويقوم بناء هذا النموذج،

وتحديد أبعاده الرئيسية، والمقاييس لكل بعد على أساس افتراضات السبب والنتيجة.

الشكل رقم (13)

افتراضات السبب والنتيجة



الشكل من ترجمة الباحث من:

Kaplan & Norton (1992).

أ- بعد التعلم والنمو:

تسعى كل مؤسسة لتحقيق النجاح في أعمالها، وتحقيق أهـدافها المختلفـة، من خلال وجود الموارد البشـرية المؤهلـة بدرجـة ملائمـة لاحتياجـات ومتطلبـات العمل المطلوب، ويقصد بالموارد البشرية جميع الأفراد الذين يؤدون عملاً داخـل المنظمة، ومن هنا فلا بد من إكساب هذا الكادر المهارات المطلوبة لإتمام العمل.

وبالعودة مـرة أخـرى إلى بعـد الـتعلم والنمـو كنقطـة أساسـية في تحقيـق السبب والنتيجـة، فإنـه لا يتوقـف فقـط عـلى تـوفر كـادر مؤهـل وراضٍ ومـوالٍ للشركة، ولكن يحتاج هذا البعد أيضا تأمين الأدوات والتقنيات التي تلائم الخدمة التي تقدمها المنظمة للمسـتهلك، ويقـع عـلى عـاتق الإدارة تـوفير هـذه الأدوات والتقنيـات المتطـورة والحديثـة، والتـي تسـتطيع مـن خلالهـا الإدارة تحقيـق الإستراتيجية التي وضعتها، وبما يناسب الحاجات الفعلية للمنظمة.

ب- بعد العلميات الداخلية:

البعد الآخر وهو بعد العمليات الداخلية، ففيـه يـتم التركيـز عـلى تحقيـق وإنجاز النشاطات بشكل ممتاز.

ج- بعد العملاء:

إن تحقيق رضا المستهلك وإشباع حاجاته، من المفترض أن يؤدي إلى حصول الشركة على ولائه، وينعكس ذلك على تحقيق الشركة لأهدافها، والمتمثلة بالاحتفاظ بـالعملاء، وزيـادة عمليـات التبـادل معهـم، وتحقيـق التوسـع الجغـرافي والنـوعي والحصول على مزايا تنافسية.

د- البعد المالي:

إن النجاح في تنفيذ البعد المـالي يعتمـد عـلى الكفـاءة والفاعليـة في إنجـاز الأعمال والأنشطة المطلوب في المراحل السابقة. حيث يعبر البعد المالي عـن النتـائج المرغوب في تحقيقها (Outcomes)، بيـنما أبعـاد المحـاور الثلاثـة الأخـرى لبطاقـة الأداء المتوازنة (محور العملاء، محور العمليات الداخليـة، ومحـور النمـو والـتعلم) هي محركات أداء(Performance Drivers).

تحويل الإستراتيجية إلى أبعاد متضمنة في بطاقة الأداء المتوازنة:

إن المحاور الأربعة التي تم استعراضها، ما هي إلا ترجمة فعلية وتفصيلية لإستراتيجية الشركة (Bourguignon, 2004). حيث تقوم إدارة الشركة بتحويل هذه الإستراتيجية إلى أهداف إستراتيجية خاصة بكل محور، ويعتمد ذلك على قدرة الشركة على صياغة الإستراتيجية ووضعها بشكل واضح لجميع أقسام المنظمة (Scholey, 2005).

هناك عدة خطوات لبناء نظام بطاقة الأداء المتوازنة قدمها كابلان ونورتون (Kaplan & Norton,2001) سميت خطوات النجاح، ويعبر الشكل رقم (14) عن هذه الخطوات:

الشكل (14)
خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازنة

الخطوة		
الخطوة الأولى	**تحديد الرؤية**	**تحديد الرؤيا للمنظمة**
الخطوة الثانية	**تحديد الإستراتيجيات**	**ما هي الإستراتيجيات التي سنتبعها؟ وما هي المجالات التي سنركز عليها؟**
الخطوة الثالثة	**تحديد عوامل النجاح الحرجة والمحاور**	**بماذا سنكون جيدين بالنسبة لكل محور؟**
الخطوة الرابعة	**تحديد المقاييس**	**ماذا سنقيس في كل محور؟**
الخطوة الخامسة	**التقييم**	**كيف سنقيم بطاقتنا؟**
الخطوة السادسة	**إعداد خطط العمل**	**ما هي الأعمال التي نحتاجها لنصل؟**
الخطوة السابعة	**المتابعة والإدارة**	**كيف سنتابع ونطور ونوجه بطاقتنا؟**

الشكل من ترجمة الباحث من:

Kaplan & Norton, 2001.

الخطوة الأولى: تحديد الرؤية (Vision):

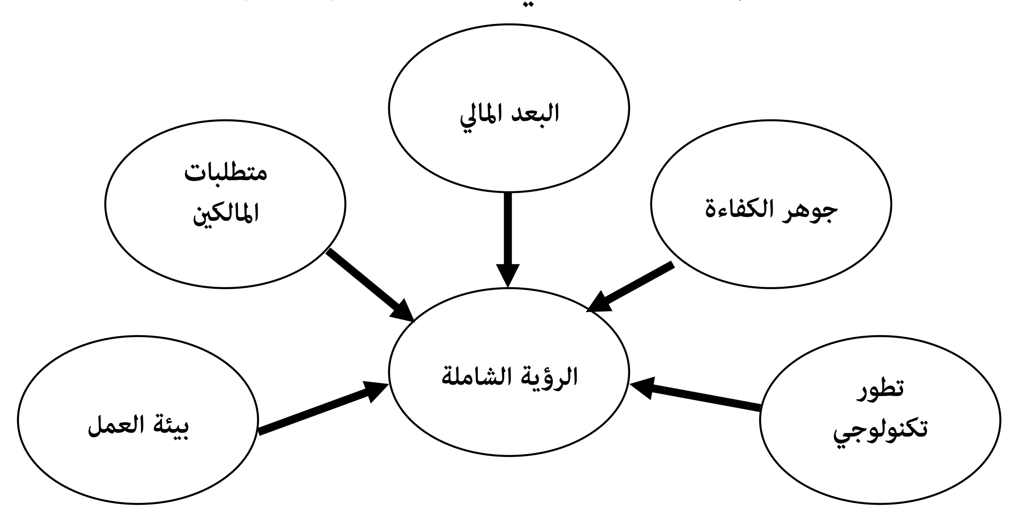
تعكس الرؤية تصور وحلم المؤسسة للوصول إلى الحالة التي ترغب أن تكون عليها المؤسسة في المستقبل لغرض تحديد هويتها المستقبلية، وهي تساعد على صياغة الإستراتيجيات والأهداف (Niven, 2002, p. 83).

هناك بعض الأسئلة التي طرحها (Olve & roy & Wetter, 2000, p. 56) تساعد على تبني رؤية محددة منها:

- هل تعطينا الرؤية الثقة التي نحتاجها؟
- هل تعطينا الرؤية التحدي الذي نحتاجه؟
- هل تساعدنا الرؤية في صياغة أهدافنا الشخصية بطريقة مقنعة؟
- هل نشعر بأن الرؤية ذات مغزى لنا؟

وقد تصدر الرؤية من ذهن مدير المنظمة أو من قبل مجموعة، ومن الضروري أن تتضمن المجموعة ممثلين لجميع أصحاب المصالح المتعاملين مع المنظمة. ومن أمثلة عبارات الرؤية: تقديم الخدمة الممتازة أو تقديم أفضل خدمة بأقل تكلفة (Olve & Roy & Wetter, 2000). ويجب عند تحديد الرؤية النظر بعين الاعتبار إلى البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة قبل وضع الرؤية العامة والتي يدخل فيها عدد من العوامل. ويمكن توضيح هذه العوامل في الشكل رقم (15) التالي:

الشكل رقم (15)
بعض العوامل التي تؤثر على تحديد الرؤية



الشكل من ترجمة الباحث من:

Source: Olve & Roy & Wetter, 2000.

الخطوة الثانية: تحديد الإستراتيجيات (Strategies):

تصف الإستراتيجية القواعد الإجرائية والأحداث والقرارات المطلوبة للمنظمة لتطوير حالة موجودة إلى حالة مرغوبة في المستقبل (Olve & Roy & Wetter, 2000, p. 59)، أي ما هي الإستراتيجيات التي سنتبعها وما هي المجالات التي سنركز عليها، ويعتبر نموذج بطاقة الأداء المتوازنة أداة لترجمة الرؤية والإستراتيجية إلى مقاييس محددة وأهداف. والمنطق الأساسي لكيفية ربط المحاور المختلفة كما ذكر (Olve & Roy & Wetter, 2002) هو:

- للنجاح مالياً لا بد من تحقيق رضا العملاء، وبالتالي لا بد من التفوق في عمليات الأعمال الرئيسية لتصبح أكثر كفاءة.

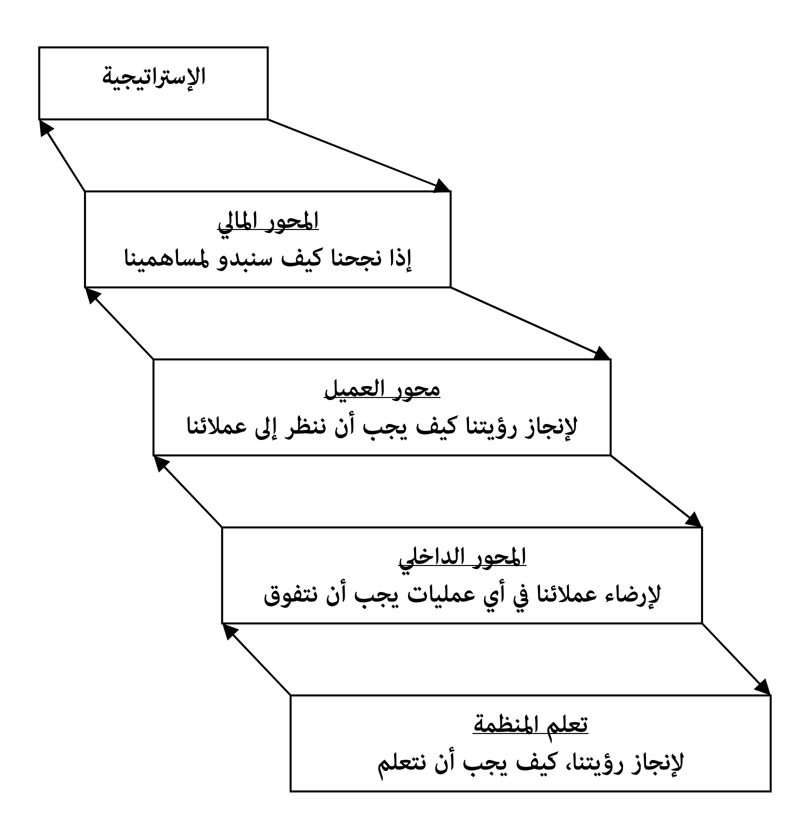
- للحصول على رضا العملاء لا بد من التفوق في عمليات العمل.
- لتحسين عملياتنا الداخلية لا بد من التطوير والتحسين المستمر.

عند الانتهاء من هذه المرحلة سينتج عبارات لكل محور تشير إلى الإستراتيجيات الرئيسية بالترتيب حسب الأولوية لإنجاز الرؤية المرغوبة.

الخطوة الثالثة: تحديد المحاور وعوامل النجاح الحرجة:

تعني هذه الخطوة الانتقال من الإستراتيجيات الموصوفة إلى مناقشة ما تحتاجه المنشأة لنجاح الرؤية والعوامل التي سيكون تأثيرها أكثر على النتيجة. بمعنى آخر يجب أن نحدد ما هي أكثر العوامل تأثيراً على النجاح ضمن كل محور (Olve & Roy & Wetter, 2000.). وترتبط المحاور الأربعة ببعضها البعض من خلال الرسالة والرؤيا والإستراتيجية بواسطة القياس كما هو مبين في الشكل رقم (16) التالي:

الشكل رقم (16)
كيفية ارتباط المحاور بعضها البعض



الشكل من ترجمة الباحث من:
Source: Kaplan & Norton, 2004.

الخطوة الرابعة: تحديد مقاييس الأداء:

يتم في هذه الخطوة تحديد المقاييس "Measures" الرئيسية المعنية التي سيتم استخدامها في العمل لاحقاً، يجب أن نبدأ بما يسمى بالعصف الذهني (Brainstorming) بحيث لا ترفض أي فكرة بل تستخدم جميعها في العملية، وفي المرحلة النهائية نقوم بتحديد الترتيب حسب الأولوية للمقاييس التي تبدو أكثر تعلقاً، ويمكن أن تراقب وتسمح بالقياس.

هناك صعوبة كبيرة في إيجاد العلاقة بين السبب والنتيجة وخلق التوازن من خلال المقاييس المختلفة لذلك فإن التحسينات القصيرة الأمد لا يمكن أن تتعارض مع الأهداف الطويلة الأمد والمقاييس في المحاور المختلفة يجب أن لا تؤدي إلى تفاؤل جزئي ولكن يجب أن تدعم الرؤيا الشاملة والإستراتيجية الكلية (Kaplan & Norton, 2004).

الخطوة الخامسة: التقييم:

لا بد أن يتم وضع أهداف "Targets" بالنسبة لكل مقياس مستخدم إذ يعطي الهدف معنى لنتائج القياس بتزويدها بدرجة للمقارنة (Niven, 2002, p.62) وتحتاج المنظمة لكلا الأهداف القصيرة الأمد والطويلة الأمد لكي تستطيع الاستمرار واتخاذ الفعل التصحيحي في حينه، ويجب أن تكون الأهداف الرئيسة متسقة مع الرؤية الشاملة والإستراتيجية الإجمالية والتي لا تتعارض مع بعضها البعض.

الخطوة السادسة: إعداد خطط العمل:

لإكمال بطاقة الأداء المتوازنة ينبغي على إدارة المنظمة إعداد خطط عمل "Action Plans" والتي تتضمن تحديد الخطوات التي يجب اتخاذها لإنجاز الأهداف والرؤية الموضوعة وأيضاً ستتضمن الأفراد المسؤولين والمدة، ويرتبط

التنفيذ السليم للإستراتيجيات ضرورة الرقابة والمتابعة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب عند وجود انحرافات عن الخطط الموضوعة.

الخطوة السابعة: المتابعة والإدارة:

للتأكد من سلامة تطبيق بطاقة الأداء المتوازنة، لا بد من متابعتها بشكل مستمر للتأكد من أنها تنجز الوظيفة المقصودة كأداة ديناميكية للإدارة ومن الضروري استخدام بطاقة الأداء المتوازنة لمختلف العمليات اليومية في المنظمة، لذلك يجب أن تبنى على أساس برنامج يومي لكل وحدة وستكون الرقابة على العمليات اليومية من خلال التقرير الجاري، لذلك يجب أن تتضمن خطة التطبيق قواعد وطرق مقترحة لضمان حفظ التوازن، ويجب أن تعمل المقاييس خصوصاً للرقابة في المدى القصير بشكل مستمر (Niven, 2002).

أهمية وأهداف بطاقة الأداء المتوازنة:

يمكن تلخيص أهداف ووظائف بطاقة الأداء المتوازنة كما يلي:

أ. توجه بطاقة الأداء المتوازنة شركات الأعمال على تكريس اهتمامها نحو تحقيق رسالتها بعد أن كان اهتمامها منصباً على المحور المالي فقط، وبالتالي أصبح الاهتمام بأداء الشركات على المدى البعيد والمدى القصير بعد أن كان مقتصراً على الأداء المالي والذي يقيس الأداء في المدى القصير (Charles, 2004).

ب. تربط بين الخطة السنوية قصيرة الأجل وبين الإستراتيجيات طويلة الأجل (Lialian, 2003).

ج. تحقيق فهم إداري أعمق لأوجه الترابط بين تنفيذ القرارات والأهداف الإستراتيجية المحددة (Brewer, 2002).

د. تعتبر بطاقة الأداء المتوازنة أداة للإدارة الإستراتيجية، حيث يتضمن تخطيط إستراتيجية ينتهي بتحقيق الأهداف، والغايات المحددة في ظل الرقابة والمحاسبة المستمر، حيث تصبح هذه الإستراتيجية محور اهتمام كل موظف، وبالتالي يمكن اعتبار هذا النظام أداة لترجمة الإستراتيجيات إلى أعمال (Campbell, 2002).

ه. يمكن تطبيق بطاقة الأداء المتوازنة على كافة المستويات الإدارية، مما يتيح إمكانية التعلم الإستراتيجي ووضع أولويات لكل مستوى إداري، وبما يوفر أداة اتصال توضح الأهداف الإستراتيجية لكل من يعمل في الشركة، بالإضافة إلى أن نظام بطاقة الأداء المتوازنة يوفر التوازن بين القياس والتقويم، حيث أن الأمور التي يصعب قياسها مالياً يمكن أن يكون لها تأثير كبير في استمرار الشركة أو فشلها (Schwartz, 2005).

و. يوفر أسلوب بطاقة الأداء المتوازنة طريق منظم يربط رؤية الشركة المستقبلية بمواردها المادية والبشرية لتحقيق أفضل استغلال لتلك الموارد (Kaplan & Norton, 2001).

ز. توفر بطاقة الأداء المتوازنة معلومات كافية للمديرين لاتخاذ القرارات المناسبة، وتقلل من مشكلة المعلومات التي تزيد عن حاجة مستخدمها والتي تؤدي إلى إرباك المديرين في اتخاذ القرارات (Burney, 2003).

فاعلية بطاقة الأداء المتوازنة:

لخص (Hendrich & Wiedman, 2004) التوصيات التالية لغرض تحقيق فاعلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازنة وهي كما يلي:

أ. إنشاء قيادة فعالة لديها مسؤوليات عديدة.
ب. تبسيط رؤيا وإستراتجية الأعمال.
ج. تحديد عناصر الأداء التي تربط الرؤيا والإستراتيجية بنتائج الأعمال.
د. تعريف بطاقة الأداء المتوازنة على المستوى الوظيفي والأقسام والأفراد.
ه. تطوير مقاييس ومعايير فعالة على المدى البعيد والقصير.
و. تطوير موازنة دقيقة وتكنولوجية معلومات وأنظمة الاتصال والمكافآت الفعالة.
ز. اعتبار بطاقة الأداء المتوازنة كعملية يمكن إعادة تقييمها وصيانتها وتحديثها بشكل مستمر.
ح. اعتبار بطاقة الأداء المتوازنة كعامل وسيط لمواجهة التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة.

صعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازنة:

هناك العديد من المعوقات والصعوبات التي يمكن أن تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازنة، وهي على النحو التالي:

أ. نقص المعرفة عن بطاقة الأداء المتوازنة في قياس الأداء، أو عدم المعرفة بمزايا هذا النموذج (Epstein & Jean, 1997).
ب. يحتاج إعداد نموذج بطاقة الأداء المتوازنة إلى رؤية مشتركة لإستراتيجية متفق عليها، لذلك قد لا تكون هناك رؤية معينة متفق عليها أو إذا اتفق عليها قد لا تكون واضحة لكل المستويات الإدارية (Epstein & Jean, 1997).
ج. يمكن أن تكون تكاليف بطاقة الأداء المتوازنة في قياس الأداء تفوق المنفعة التي يمكن الحصول عليها (Epstein & Jean, 1997).

د. صعوبة تحديد الوزن المرغوب للأهداف الأساسية التي تكون ذات أبعاد متعددة، لذا يجب على الإدارة أن تحدد الأهداف الثانوية التي تمثل موجهات للأداء وفقاً للأهداف الأساسية (Ittner & Larker, 2003).

ه. نقص الموظفين المؤهلين القادرين على التعامل مع نظام بطاقة الأداء المتوازنة، والذي يؤدي بالنهاية إلى مقاومة تطبيق هذا النظام، وتتكون لديهم اتجاهات سلبية اتجاه استخدام بطاقة الأداء المتوازنة وخاصة أنهم لا يدركون أهداف واضحة لها (Schwartz, 2005).

و. عملية وضع وتحديد المقاييس في بطاقة الأداء المتوازنة معقدة جداً، وصعوبة تحديد العدد الأمثل من المقاييس المستخدمة التي تظهر الأداء بشكل متكامل (Saltrio & Leps, 2000).

ز. عدم وجود مقاييس لبعض متغيرات الأداء، حيث أن وجود هذه المقاييس مهم لوضع الإستراتيجيات موضع التنفيذ، وبالتالي فإن عدم وجود مقاييس لقياس متغير ما يؤدي إلى عدم قدرة الإدارة على توجيه أدائها (Palandino, 2005).



الفصل الثاني

دراسة ميدانية

- **مشكلة الدراسة**
- **أهمية الدراسة**
- **أهداف الدراسة**
- **تعريف المصطلحات**
- **منهجية الدراسة**
- **نموذج الدراسة**
- **فرضيات الدراسة**
- **قياس متغيرات الدراسة**
- **عينة الدراسة**
- **أداة الدراسة**

الفصل الثاني

دراسة ميدانية عن معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية

قام الباحث بإجراء دراسة ميدانية للكشف عن المعوقات التي تحـول دون اسـتخدام البنـوك التجاريـة الأردنيـة لبطاقـة الأداء المتوازنـة كـأداة لتقيـيم الأداء وكنظام للإدارة الإستراتيجية.

مشكلة الدراسة:

تمحـورت مشـكلة الدراسـة حـول إبـراز أهميـة الحاجـة إلى تبنـي البنـوك التجارية الأردنية لبطاقة الأداء المتوازنـة بشـكل متكامـل كمقيـاس لـلأداء وكنظـام للإدارة، لتـتمكن مـن تحقيـق أهـدافها الإسـتراتيجية وفقـاً لرؤيتهـا. حيـث أثبتـت الدراسات السابقة (الشطي، 2007)، و(أبـو فضـة، 2006) و(زويلـف ونـور، 2005) عدم وجود تطبيق متكامل للركائز الأساسية لنظام بطاقة الأداء المتوازنـة، حيـث أن هذه الدراسات أوصـت بأهميـة اسـتخدام بطاقـة الأداء المتوازنـة كمقيـاس لـلأداء والتخطيط الاستراتيجي.

كما اتضح من خلال الزيارات الاستطلاعية والميدانية ومقابلة المسـؤولين في البنوك التجارية الأردنية، المذكورة أسماؤها في الجدول (1) صفحة رقم (94) من هذه الأطروحة أن هذه البنوك لا تستخدم بطاقـة الأداء المتوازنـة بشـكل متكامـل كمقيـاس لـلأداء وكنظـام لإدارتهـا الإسـتراتيجية لوجـود معوقـات تحـول دون استخدامها.

ومن خلال التحليل الإحصائي النوعي لإجابات أسئلة الاستقصاء للمقابلة الموجهة للمسئولين والموظفين العاملين في بعض البنوك التجارية والبالغ عددهم (15) موظفاً، فقد أظهرت هذه الإجابات النتائج التالية:

1. أن ما نسبته (86.6%) من هؤلاء الموظفين يعتقدون بوجود مفاهيم متضاربة حول فهمهم وإدراكهم لأبعاد بطاقة الأداء المتوازنة كأداة لتقييم الأداء الاستراتيجي.
2. يعتقد ما نسبته (80%) من هؤلاء الموظفين أن البنوك التجارية الأردنية تعتمد على المؤشرات المالية التقليدية فقط في تقييم أدائها.
3. أن ما نسبته (46.66%) منهم يعتبرون العوامل غير المالية أنها عوامل أساسية في عملية التخطيط الاستراتيجي.
4. وأن ما نسبته (73.3%) من هؤلاء الموظفين والمسؤولين أفادوا بوجود ضعف في قدراتهم وفهمهم بالربط بين المؤشرات المالية والمؤشرات غير المالية في التخطيط الاستراتيجي وتقييم الأداء الاستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية. مبررين ذلك لوجود جملة من المعوقات منها: أن النظم الإدارية الحالية تحول دون الربط بين المؤشرات المالية وغير المالية في عملية التخطيط الاستراتيجي والاعتماد فقط على المؤشرات المالية التقليدية في تقييم الأداء، وكذلك غياب التشريعات الواضحة التي تحث على الجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية كمقياس متكامل للأداء الاستراتيجي.

لذلك فإن مشكلة هذه الدراسة هي الكشف عن المعوقات التي تحول دون استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية.

وبالتالي فان مشكله الدراسة تتمحور حول الإجابة على التساؤلات التالية:

1- ما مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية؟
2- هـل تـؤثر المعوقـات المتعلقـة بـالتخطيط والمعلومـات، والمعوقـات الماليـة، والمعوقات الإدارية، ومعوقات التأهيل والتوعية، والمعوقات التقنية، والمعوقات التشريعية على استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية؟
3- هل تختلف تقديرات أفـراد العينـة لواقـع اسـتخدام بطاقـة الأداء المتوازنـة في البنوك التجارية الأردنية بـاختلاف الخصـائص الديموغرافيـة (الجـنس، العمـر، الخبرة، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي) .

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من أنها تتناول واحده من القضـايا الهامـة التـي أصبحت تمس جوهر المنظمات المصرفية بشكل وثيـق، حيـث أن البنـوك تعمـل في بيئة أصبح التطوير والتجديد والتميـز في الأداء سـمتها الأساسـية والاسـتجابة لهـذا التغيير والتطور ضرورة ملحه.

كما تبرز أهميه هذه الدراسة من كونها تبحث في قطاع مهـم وهـو قطـاع البنـوك التجاريـة الأردنيـة، والـذي يلعـب دورا كبـيرا في الاقتصـاد الأردني، وهـي منظمات ديناميكيه توظف طاقات وإمكانيات بشريه وماديه حيويـة، لـذلك فهـي بحاجه إلى اعتماد أفضل السبل التي تعزز النواحي الايجابية في أدائها.

بالإضافة إلى ذلك فإن هذه الدراسـة تحـاول الكشـف عـن المعوقـات التـي تواجه تطبيق هذا الأسـلوب الجديـد والمهـم جـداً في تقيـيم أداء البنـوك التجاريـة الأردنية. كما تعد هذه الدراسة مفيدة لمتخذي القرار في البنوك التجارية

الأردنية، حيث توفر لهم معلومات حول المعوقات التي تواجه استخدام أسلوب بطاقة الأداء المتوازنة والسبل التي تمكن من تذليلها.

وكذلك تعد هذه الدراسة مفيدة للباحثين والدارسين في مجال الإدارة المصرفية والمالية والمحاسبية، حيث أنها تقدم مجموعة من التوصيات والمقترحات حول دراسات مستقبلية ذات أهمية، وكذلك تساهم في إثراء المكتبة العربية بالأدبيات المتعلقة بأسلوب بطاقة الأداء المتوازنة كأسلوب ومنهج جديد في تقييم شامل للأداء وكنظام للإدارة الإستراتيجية.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على المعوقات التي تحول دون تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية من وجهه نظر العاملين فيها.
- التعرف على مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية كأسلوب للرقابة وتقييم الأداء وكنظام للإدارة الإستراتيجية.
- دراسة آلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازنة (BSC)، وبيان كيفية مساهمتها في تحويل إستراتيجية البنك إلى لغة مشتركة يتكلمها جميع الأفراد العاملين فيها من خلال صياغة مقاييس الأداء وفقاً للمحاور التي تتضمنها هذه البطاقة.
- التعرف على الاختلاف في تصورات العاملين بجميع مستوياتهم الإدارية، للمعوقات التي تواجه تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازنة في تقييم أداء البنوك التجارية الأردنية التي يعملون بها والتي تعزى إلى خصائصهم الديموغرافية.

تعريف المصطلحات:

- **بطاقة الأداء المتوازنة:** أسـلوب جديـد في الإدارة الإسـتراتيجية لقيـاس وتقـويم الأداء الاستراتيجي، والذي تم تقديمه من قبل البـاحثين (Kaplan & Norton) عـام 1992، ويعـبر عـن تحويـل غايـة المؤسسـة وإسـتراتيجيتها إلى مجموعـة أساسية من مقاييس الأداء، والتي تمثل إطاراً عاماً للقيـاس الاسـتراتيجي لنظـام الإدارة داخل المؤسسة. وتتضمن البطاقة محاور مختلفة يمثل كل منهـا محركـا من محركات الأداء لأهداف المؤسسة، ويعمـل عـلى قيـاس أداء المؤسسـة مـن خلال التوازن بين أربعة محاور أساسية هي: (المحـور المـالي، ومحـور العمـلاء، ومحور العمليات الداخلية، ومحور النمو والتعلم). وتعتمد البطاقة على ربـط مقـاييس الأداء الماليـة وغـير الماليـة في إطـار متكامـل لغـرض قيـاس الأداء الإستراتيجي للمؤسسة.
- **المعوقات:** المشاكل التي تحد من استخدام بطاقة الأداء المتوازنة كأداة لقيـاس وتقويم الأداء الإستراتيجي؛ وتعترض تطبيقها في البنوك التجارية الأردنية.
- **التخطيط والمعلومات:** جملة من الإجراءات والخطوات التـي يقـوم بهـا البنـك اسـتناداً إلى رؤيتـه وإسـتراتيجيته ولوائحـه التنظيميـة، والمعلومـات المفيـدة والملائمة المتوفرة لديه مـن أجـل تطـوير أداء البنـك. وتقـاس بدرجـة اسـتجابة المستجيبين على فقرات الاستبانة من (1-12).
- **العوامل المالية:** جملة العوامل التي تعطي تصوراً شاملاً عن الأداء المالي للبنك، وتعـد المحصـلة النهائيـة لأنشـطة البنـك لتحقيـق رضـا وتوقعـات المسـاهمين. وتقاس بدرجة استجابة المستجيبين على فقرات الاستبانة من (13-25).

- **العوامل الإدارية:** جملة الإجراءات التي تقوم بها إدارة البنـك، وذلـك لتحقيـق أهدافه وإستراتيجياته المنبثقة عن رؤيته والتي تشمل عدة متغيرات كالموظفين والعملاء والعمليات الداخليـة في البنـك وغـير ذلـك. وتقـاس بدرجـة اسـتجابة المستجيبين على فقرات الاستبانة من (26-34).
- **التأهيل والتوعيـة:** الخـدمات والاحتياجـات والإرشـادات التـي يقـدمها البنـك للموظفين وذلك من أجل الارتقاء بمستوى الأداء وتحفيزهم وزيـادة دافعيـتهم نحو العمل، لغرض زيادة إنتاجيتهم. وتقاس بدرجة اسـتجابة المسـتجيبين عـلى فقرات الاستبانة من (35-48).
- **العوامل التقنية:** الأساليب والوسائل التكنولوجية الحديثة والتي يتم من خلالها تطوير أداء البنك ورفع مستوى أداء الموظفين وتحسين العمليات الداخلية بـه، لغرض تقديم خـدمات متميـزة، مـن أجـل تحقيـق رضـا العمـلاء للوصـول إلى تعظيم إيرادات البنك. وتقاس بدرجة استجابة المستجيبين على فقرات الاستبانة من (49-60).
- **العوامل التشريعية:** اللوائح والتشريعات التـي تحكـم أداء وسياسـة البنـك في تنظيم الشؤون الداخلية والإدارية وعمـل المـوظفين ورضـا العمـلاء مـن خـلال تحديث هذه التشريعات وتطويرها بشـكل مسـتمر، وتقـاس بدرجـة اسـتجابة المستجيبين على فقرات الاستبانة من (61-72).

منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الميداني في جمع البيانات بواسطة تعبئة الاستبانات وجمعها وإدخال البيانات، وتحليلها إحصائياً بواسطة برمجية الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك لاختبار صحة الفرضيات التي قدمتها الدراسة، واستخلاص النتائج التي تحقق أهداف الدراسة وتجيب عن أسئلتها.

كما اعتمدت الدراسة على المقابلات الشخصية مع المسؤولين في معظم البنوك التجارية الأردنية لجمع المعلومات الخاصة بإظهار مشكلة الدراسة، وللتعرف على المعوقات التي تحول دون استخدام بطاقة الأداء المتوازنة، وكذلك تحديد عناصر معالجة هذه المعوقات.

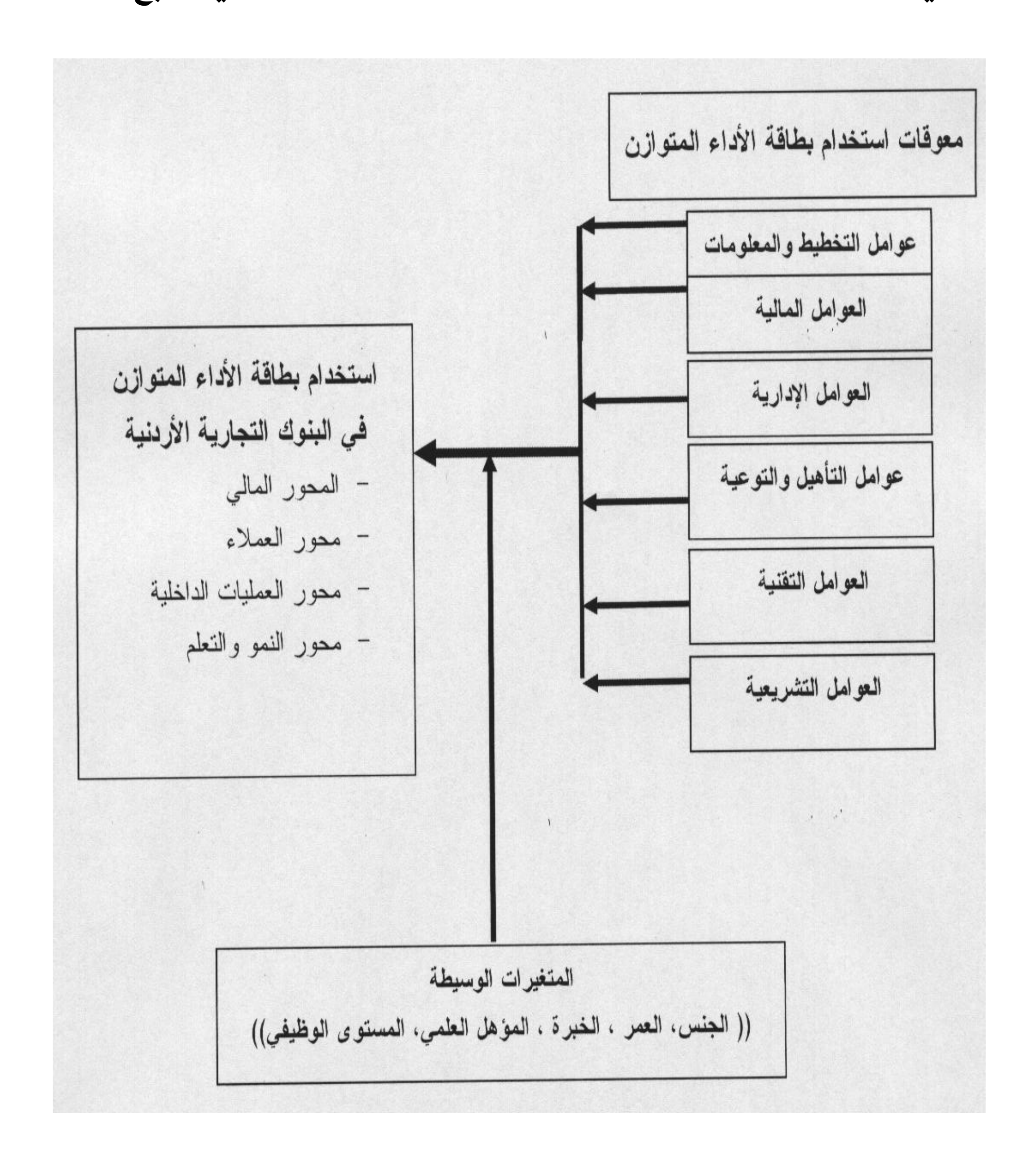
واعتمدت الدراسة أيضاً على استخدام المسح المكتبي والحاسوبي، للاستفادة من الكتب والأبحاث والدراسات المنشورة في الدوريات العلمية والمقالات في الصحف والمجلات، وذلك من أجل تمكين الباحث من بناء الإطار النظري وتحقيق الأهداف النظرية للدراسة.

نموذج الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المعوقات التي تحول دون استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية. ولتحقيق هذا الهدف تم بناء نموذج الدراسة لتوضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة والوسيطة. والشكل (17) التالي يوضح ذلك:

الشكل (17)
نموذج الدراسة

المتغير المستقل **المتغير التابع**



فرضيات الدراسة:

تم اختبار نموذجين لأغراض اختبار فرضيات هذه الدراسة وهما:

النموذج الأول: يتعلق بتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

- لا يوجد أثر ذو دلاله إحصائية للمتغيرات المستقلة (المعوقات: التخطيط والمعلومات/العوامل المالية/العوامل الإدارية/التأهيل والنوعية/العوامل التقنية/العوامل التشريعية) مجتمعة على استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية.

وقد تم اختبار الفرضيات التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمعوقات التخطيط والمعلومات في استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعوقات المالية في استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعوقات الإدارية في استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمعوقات التأهيل والتوعية في استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعوقات التقنية في استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعوقات التشريعية في استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية.

أما النموذج الثاني: يتعلق بتأثير المتغيرات الديموغرافية:

- لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تقديرات المبحوثين لواقع استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي).

وقد تم اختبار الفرضيات التالية:

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لواقع استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية تعزى لمتغير الجنس.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لواقع استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية تعزى لمتغير العمر.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لواقع استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لواقع استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لواقع استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

قياس متغيرات الدراسة:

تم قياس متغيرات الدراسة اعتماداً على إجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة، وهي كما يلي:

أولاً: المتغير المستقل: ويقاس بفقرات الاستبانة من (1-72)، وهي كالتالي:

- **التخطيط والمعلومات:** فقرات الاستبانة من (1-12).
- **العوامل المالية:** فقرات الاستبانة من (13-25).
- **العوامل الإدارية:** فقرات الاستبانة من (26-34).
- **التأهيل والتوعية:** فقرات الاستبانة من (35-48).
- **العوامل التقنية:** فقرات الاستبانة من (49-60).
- **العوامل التشريعية:** فقرات الاستبانة من (61-72).

المتغير التابع: ويقاس بفقرات الاستبانة من (73-92)، وهي كالتالي:

استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية:

المحور المالي: فقرات الاستبانة من (73-77).

محور العملاء: فقرات الاستبانة من (78-82).

محور العمليات الداخلية: فقرات الاستبانة من (83-87).

محور النمو والتعلم: فقرات الاستبانة من (88-92).

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في البنوك التجارية الأردنية والبالغ عددهم (11116) موظفاً وموظفة. والجدول (1) التالي يوضح أعداد العاملين في هذه البنوك، ونسبة العاملين في كل بنك من إجمالي عدد العاملين في البنوك التجارية الأردنية:

الجدول (1)

أعداد البنوك مجتمع الدراسة وأعداد العاملين فيها والنسبة المئوية للعاملين في كل بنك

الرقم	اسم البنك	عدد العاملين	النسبة المئوية إلى إجمالي عدد العاملين
1	البنك العربي	2856	25.69%
2	بنك الإسكان للتجارة والتمويل	1701	15.30%
3	بنك المال الأردني	246	2.21%
4	البنك الأهلي الأردني	1266	11.43%
5	بنك الاستثمار العربي	347	3.12%
6	بنك الأردن	1210	10.88%
7	بنك الاتحاد للادخار والاستثمار	349	3.14%
8	بنك القاهرة عمان	1182	10.63%
9	البنك الأردني الكويتي	726	6.53%
10	بنك سوسيته – جنرال / الأردن	214	1.92%
11	البنك التجاري الأردني	442	3.97%
12	بنك المؤسسة العربية المصرفية	343	3.08%
13	البنك الأردني للاستثمار والتمويل	234	2.10%
	المجموع	11116	100%

المصدر: التقرير السنوي الصادر عن جمعية البنوك في الأردن (2007) ص: 72.

التقرير السنوي للبنك المركزي الأردني، (2007).

عينة الدراسة:

قام الباحث باختيار عينة طبقية عشوائية بسيطة من العاملين في البنوك التجارية الأردنية بنسبة (3%) من مجتمع الدراسة والذين يبلغ عددهم بـ(333) موظفاً وموظفة من مختلف الأقسام والمديريات والمستويات الإدارية.

أداه الدراسة:

تم بناء استبانه لجمع البيانات من أفراد عينه الدراسة بحيث تشمل ثلاثة جوانب رئيسيه:

الجزء الأول: يغطي البيانات التعريفية حول خصائص الفرد الديموغرافية.

الجزء الثاني: يتكون من مجموعه من الفقرات حول المعوقات التي تواجه التقدم في تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك من وجهه نظر المبحوثين (التخطيط والمعلومات، والعوامل المالية، والعوامل الإدارية، والتأهيل والنوعية، والعوامل التقنية، والعوامل التشريعية) وعلى مقياس ليكرت المتدرج من (5-1).

الجزء الثالث: ويتكون من مجموعة من الفقرات التي تقيس الواقع الفعلي لاستخدام بطاقة الأداء المتوازنة بمحاورها الأربع (المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية، محور النمو والتعلم) في البنوك التجارية الأردنية.

صدق أداه الدراسة:

تم التحقق من صدق المحتوى الظاهري للأداة من خلال عرضها على مجموعه من المحكمين الأكاديميين والمختصين في تقييم الأداء في المنظمات المختلفة، حيث تم أخذ تعديلاتهم ومقترحاتهم حول فقرات الاستبانه وتعديلها على تلك المقترحات بحيث يتم تحقيق الصدق الظاهري للاستبانه.

ثبات أداه الدراسة:

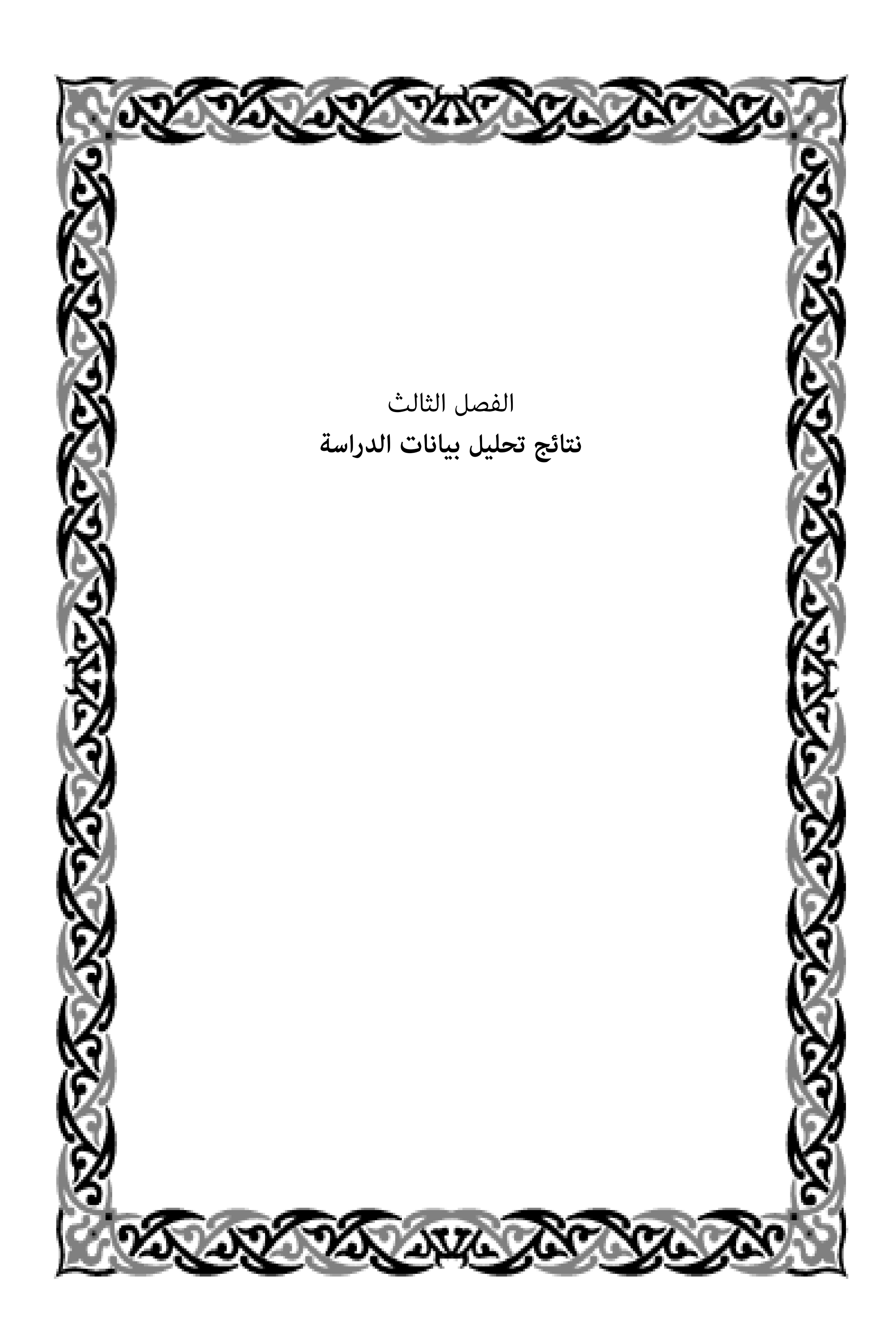
تم التحقق من ثبات الاستبانه من خلال طريقه الاختبار وأعاده الاختبار حيث تم توزيع الاستبانه على مجموعه من أفراد المجتمع من خارج عينه الدراسة، ثم إعادة جمعها وبعد مرور فتره أسبوعين قام الباحث بإعادة توزيع

الاستبانه على نفس الإفراد مره أخرى ومن خلال استخراج معامل الارتباط بيرسون بين الإجابتين تم التحقق من ثبات الاستبانه وصلاحيتها لأغراض الدراسة الحالية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.84) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) وبذلك تحقق ثبات الأداة، لأن مثل هذه القيمة تعد مقبولة لأغراض هذه الدراسة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

اعتمد الباحث على الأساليب الإحصائية التالية في تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة:

1. مقاييس الإحصاء الوصفي كالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على خصائص عينة الدراسة، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على مدى تقدير المبحوثين للتعرف على مدى وجود المعوقات التي تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية.
2. تحليل الانحدار المتعدد من اجل التعرف على العلاقة ما بين المتغيرات المستقلة واستخدام بطاقة الاداء المتوزان في البنوك التجارية.
3. اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للتعرف على الفرو قات بين المبحوثين حول المعوقات والتي تعزى للخصائص التي تزيد فئاتها عن فئتين (ثلاثة مجموعات فأكثر).



الفصل الثالث

نتائج تحليل بيانات الدراسة



الفصل الثالث

نتائج تحليل بيانات الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المعوقات التي تحول دون استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية لتقييم الأداء الإستراتيجي.

وقد قام الباحث لأجل ذلك بوضع العديد من الفرضيات، وذلك لاختبارها من خلال العديد من الأبعاد والتي تحدد معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية.

وقد تم توزيع (444) استبانة على أفراد عينة الدراسة، مع الأخذ بعين الاعتبار نسبة العاملين في كل بنك إلى مجموع العاملين في البنوك التجارية الأردنية، حسب الجدول (2)، هذا وقد تم استرجاع (348) استبانة وتم استبعاد (15) استبانة لعدم صلاحيتها لعملية التحليل الإحصائي (عدم الإجابة عن جميع الفقرات والمعلومات في الاستبانة)، وبذلك يكون عدد الاستبانات التي تم إجراء عملية التحليل عليها (333) استبانة، والذي يمثل عينة الدراسة. وفيما يلي النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1- خصائص عينة الدراسة:

تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الوظيفية والشخصية، والجدول (3) التالي يوضح تفصيلاً لخصائص عينة الدراسة.

الجدول (2)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية (الديموغرافية)

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس		
ذكر	176	52.85%
أنثى	157	47.15%
العمر		
30 سنة فأقل	119	35.80%
31-40 سنة	79	23.78%
41-50 سنة	66	19.69%
51-60 سنة	53	15.85%
61 سنة فأكثر	16	4.88%
المؤهل العلمي		
ثانوية عامة فاقل	21	6.39%
دبلوم متوسط	51	15.34%
بكالوريوس	163	48.33%
دبلوم عالي	53	16.14%
ماجستير	32	9.71%
دكتوراه	13	4.09%
الخبرة الوظيفية		
5 سنوات فأقل	113	34.01%
6-10 سنوات	85	25.26%
11-15 سنة	85	25.26%
16 سنة فأكثر	50	15.47%
المستوى الإداري		
مدير عام	13	3.90%
مساعد مدير عام	22	6.63%
مدير دائرة	51	15.37%
رئيس قسم	58	17.42%
مساعد رئيس قسم	58	17.42%
موظف	131	39.26%
المجموع الكلي	**333**	**100%**

يتضح من الجدول (2) السابق أن عدد الذكور بلغ (176) بنسبة (52.85%)، أما عدد الإناث فبلغ (157) بنسبة (47.15%) مما يعني أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث ولكن بنسبة بسيطة، وهذا يدل على أن البنوك التجارية تعمل على توظيف العاملين من الذكور والإناث بما يتناسب مع طبيعة الأعمال الموجودة في تلك البنوك وحسب الشواغر الموجودة ومناسبة المؤهلات المطلوبة لإشغال الوظائف، لذلك كانت النسبة بين الذكور والإناث متقاربة، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن القوانين واللوائح الداخلة في تلك البنوك لا تميز بين الذكور والإناث أثناء عملية التوظيف.

كما يتضح من الجدول (2) أن عدد العاملين من الفئة العمرية (30) سنة فأقل بلغ (119) بنسبة (35.80%)، أما عدد العاملين من الفئة العمرية (31-40) سنة فبلغ (79) بنسبة (23.78%)، أما عدد العاملين من الفئة العمرية (41-50) سنة فبلغ (66) بنسبة (19.69%)، أما عدد العاملين من الفئة العمرية (51-60) سنة فبلغ (53) بنسبة (15.85%)، أما عدد العاملين من الفئة العمرية (61) فأكثر فبلغ (16) بنسبة (4.88%).

وهذا يعني أن البنوك التجارية تحرص على تعيين العاملين من ذوي الفئات العمرية الشابة وذلك للاستفادة من حيويتهم ونشاطهم في إنجاز الأعمال في البنك بشكل مناسب، وهذا ملاحظ من الجدول (2) حيث بلغ عدد العاملين من الفئة العمرية أقل من (30-40) سنة (198) عاملاً وعاملة، وهو ما شكل (60%) من أفراد عينة الدراسة، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن البنوك التجارية تحاول أن تخفض من نفقاتها فيما يتعلق بتوظيف العاملين حيث تدفع البنوك رواتب عالية للعاملين من ذوي الفئات العمرية الأكبر مقارنة بالرواتب التي من الممكن أن تدفعها للفائت العمرية الأقل.

كـما يتضـح مـن الجـدول (2) أن مـؤهلات العـاملين في البنـوك التجاريـة متباينة، حيث بلغ عدد العاملين ممن حصلوا على درجة الثانوية العامة فأقل (21) بنسبة (6.39%)، أما عدد العاملين ممن حصلوا عـلى درجـة دبلـوم متوسـط فبلـغ (51) بنسبة (15.34%)، أما عدد العاملين ممـن حصـلوا عـلى درجـة البكـالوريوس فبلغ (163) بنسبة (48.33%)، أما عدد العاملين ممـن حصـلوا عـلى درجـة دبلـوم عالي فبلغ (53) بنسبة مئوية (16.14%)، أما عدد العاملين ممن حصلوا على درجة ماجستير فبلغ (32) بنسبة (9.71%)، وأخيراً بلغ عدد العـاملين ممـن حصـلوا عـلى درجة الدكتوراه فبلغ (13) بنسبة (4.09%).

وهذا يعني أن النسبة الأكـبر كانـت في فئـة العـاملين الـذين حصـلوا عـلى درجة البكالوريوس، حيث يتناسب هذا المؤهل القيام بالكثير من الأعمال التنفيذية والإجرائية في تلك البنوك، ويلاحظ أن أدنى نسبة كانت لفئة الحاصـلين عـلى درجـة الدكتوراه وهذا يدل على أن البنـوك التجاريـة ليسـت بحاجـة إلا لعـدد قليـل مـن حملة درجة الدكتوراه لإشـغال عـدد محـدود مـن الوظـائف في البنـك قـد تتعلـق بالإدارة أو غيرها، كما أن تعيين عـدد أكـبر مـن حملـة الـدكتوراه أو الماجسـتير قـد يكلف البنك نفقات إضافية خاصة فيما يتعلق بالرواتب والامتيازات والبنوك إنجاز الأعمال من خلال حملة مؤهلات أقل مثل حملة درجة البكالوريوس مثلاً.

كما يتضح من الجدول (2) أن الخبرات الوظيفية للعـاملين متباينـة، حيـث كان عدد العاملين من ذوي الخبرة (5) سنوات فأقل (113) بنسـبة (34.01%) أمـا الذين كانت خبرتهم من (6-10) سنوات فبلغ عددهم (85) بنسبة (25.26%)، أما الذين كانت خبرتهم من (11-15) سنة فبلغ عدهم

(85) بنسبة (25.26%)، وأخيراً، بلغ عدد الـذين كانـت خـبرتهم مـن (16) سنة فأكثر (50) بنسبة (15.47%).

وهذا ينسجم مع متغـير العمـر حيـث كانـت النسـبة الأعظـم مـن فئـات العاملين من الفئة العمرية (30) سنة فأقـل وحتـى (40) سـنة، مـما يـدل عـلى أن خبرة العاملين ضمن هذه الفئة العمرية هـي الأكـبر، أمـا الفئـات الأخـرى فكانـت سنوات الخبرة لديهم أكبر وذلك حسب السنوات التي قضوها في البنـوك التجاريـة، حيث تزداد هذه الخبرة بشكل تدريجي حسب عمل العاملين في البنوك التجارية.

أما بالنسبة للمستوى الإداري فبلغ عدد أفراد عينة الدراسة من فئـة مـدير عام (13) بنسبة (3.90%) أما فئة مساعد مـدير عـام فبلـغ عـددهم (22) بنسـبة (6.63%)، أما فئة مدير دائرة فبلغ عددهم (51) بنسبة (15.37%)، أما فئة رئـيس قسم فبلـغ عـددهم (58) بنسـبة (17.42%) أمـا فئـة مسـاعد رئـيس قسـم فبلـغ عــددهم (58) بنســبة (17.42%). وأخــيراً بلــغ عــدد المــوظفين (131) بنســبة (39.26%).

ويمكن تفسير ذلـك مـن خـلال أن الأعـمال في البنـوك التجاريـة تحتـاج إلى مستويات إدارية مختلفة، حيث تختلف الوظائف وطبيعة الأعـمال، وهـذا يحتـاج إلى إعداد كادر متنوع المستويات لتنفيذ الأعمال الموكولـة بطريقـة مناسـبة، حيـث لكل قدراته ومؤهلاته والتي من خلالها يستطيع أن ينفذ عمـلاً مـا في البنـك بيـنما يحتاج عمل آخر إلى مؤهلات وقدرات أخرى.

2- عرض وتحليل بيانات الدراسة:

تحليل بيانات الدراسة:

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale)، وذلك للإجابة على فقرات الاستبانة بناء على القيم التالية: أوافق بشدة (5) نقاط، أوافق (4) نقاط، محايد (3) نقاط، لا أوافق (2) نقطة، لا أوافق بشدة (1) نقطة، وبذلك يتضح لنا أن الفئات:

- أقل من (2.33) منخفض.
- من (3.67-2.34) متوسط.
- (3.67) فأكثر، مرتفع.[1]

أ- تحليل بيانات الدراسة التي تقيس معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية.

---

[1] تم احتساب هذه الفئات من المعادلة التالية:

$$\frac{\text{الحد الأعلى للمقياس – الحد الأدنى}}{\text{عدد الفئات}} = \frac{5 - 1}{3} = 1.33$$

وتمت إضافة ذلك إلى نهاية كل فئة.

الجدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على مجال التخطيط والمعلومات

الرقم	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الرتبة	درجة الأهمية
1	لا يتم تقييم المعلومات التي يقوم بها البنك في ضوء تحقيق رغبات العملاء.	4.11	1.00	4.0	مرتفع
2	لا يتم تخطيط المعلومات وفق اللوائح والقوانين الموجودة في البنك.	4.21	0.91	2.0	مرتفع
3	لا يتم متابعة تخطيط المعلومات وفقاً للمعايير المعتمدة دولياً.	4.23	0.92	1.0	مرتفع
4	يواجه الموظف صعوبات في الحصول على المعلومات، ولا يتم تبادل المعلومات بين الموظفين في البنك بسهولة ويسر.	4.13	0.89	3.0	مرتفع
5	تتميز علاقة السبب والأثر فيما بين مقاييس الأداء المطبقة في البنك بعدم الوضوح.	3.97	0.83	6.0	مرتفع

6	لا تتوافق مقاييس الأداء في البنك مع مبادرات البنك وإستراتيجياته العامة.	3.28	0.83	10.5	متوسط
7	لا يتم توزيع الأعمال المطلوبة بين العاملين في البنك بعدالة وموضوعية.	3.14	1.01	12.0	متوسط
8	لا تأخذ إدارة البنك بعين الاعتبار مبدأ عدالة الفرص في ترقية الموظفين.	3.68	0.88	9.0	مرتفع
9	لا يتم إشراك الموظفين في التخطيط الإستراتيجي لأنشطة البنك في كافة المستويات.	3.96	0.99	7.0	مرتفع
10	لا يتم التخطيط جيداً لاستخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنك.	3.99	0.95	5.0	مرتفع
11	لا تتوفر معلومات كافية عن كيفية استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنك.	3.86	1.09	8.0	مرتفع
12	تستخدم مقاييس مناسبة لتقييم الأداء في البنك.	3.28	1.08	10.5	متوسط
	المتوسط الكلي	3.82	0.95		مرتفع

من الجدول (3) يتضح أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال المعوقات التخطيط والمعلومات تراوحت ما بين (3.14- 4.23) حيث أن أعلى متوسط حسابي كان للفقرة رقم (3) والتي تنص على " لا يتم متابعة تخطيط المعلومات وفقاً للمعايير المعتمدة دولياً" والتي حصلت على متوسط حسابي (4.23)، في حين كان اقل متوسط حسابي للفقرة رقم (7) والتي تنص على " لا يتم توزيع الأعمال المطلوبة بين العاملين في البنك بعدالة وموضوعية" بمتوسط حسابي (3.14) وبشكل عام نلاحظ ان جميع المتوسطات الحسابية كانت أعلى من الدرجة (3) وان المتوسط العام لفقرات هذا المجال بلغت (3.82) وهذا المتوسط يشير إلى أن مستوى المعوقات في مجال التخطيط والمعلومات ضمن المستوى المرتفع.

الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على مجال العوامل المالية

الرقم	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الرتبة	درجة الأهمية
13	لا يعتبر معيار النمو المتوازنة لمزيج الإيرادات من المعايير الأساسية التي تقوم الإدارة بتطبيقها.	3.20	0.98	9.0	متوسط
14	لا تسعى الإدارة إلى تعظيم الثروة للمساهمين من خلال تحقيق عوائد حقيقية على الاستثمار.	3.11	0.90	11.0	متوسط

15	لا يعتبر معيار تحقيق قيمة مضافة اقتصادياً سعياً إستراتيجياً من الإدارة إلى تحقيقه في العمل المصرفي.	3.92	0.99	3.0	مرتفع
16	لا يعتبر البعد المالي هو المحصلة النهائية لأنشطة البنك وذلك لتحقيق رضا وتوقعات المساهمين والملاك.	3.05	0.93	12.0	متوسط
17	لا يعمل البنك على تعظيم أرباحه لتحسين صورته أمام المساهمين والملاك.	3.27	0.98	8.0	متوسط
18	لا يشير البعد المالي إلى مدى النجاح في تطبيق وتنفيذ إستراتيجيات البنك لتحسين أدائه.	3.95	0.93	2.0	مرتفع
19	لا يتم تنفيذ إستراتيجية نمو المبيعات من خلال تحسين الإستراتيجية التسويقية.	3.17	0.90	10.0	متوسط
20	لا يسعى البنك إلى تخفيض المصاريف المباشرة وغير المباشرة لتحسين وضعه المالي.	3.31	0.97	7.0	متوسط
21	لا تعكس العوامل المالية منظوراً شاملاً عن صورة أداء البنك تجاه الأطراف التي لها علاقة به.	3.98	1.09	1.0	مرتفع

22	لا تعكس مقاييس الأداء المستخدمة العوامل المالية في البنك.	3.04	1.02	13.0	متوسط
23	عدم توفر السيولة الكافية في البنك يعيق استخدام بطاقة الأداء المتوازنة لديه.	3.49	0.91	6.0	متوسط
24	لا تقوم الإدارة بتوفير المستلزمات المادية لاستخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنك بشكل فاعل.	3.51	1.01	5.0	متوسط
25	لا يستخدم البنك مقاييس غير مالية (بعد العملاء، العمليات الداخلية، النمو والتعلم) في قياس الأداء.	3.80	0.97	4.0	مرتفع
	المتوسط الكلي	3.45	0.97		متوسط

من الجدول (4) يتضح أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال المعوقات المالية تراوحت ما بين (3.04-3.98) حيث أن أعلى متوسط حسابي كان للفقرة رقم (21) والتي تنص على " لا تعكس العوامل المالية منظوراً شاملاً عن صورة أداء البنك تجاه الأطراف التي لها علاقة به " والتي حصلت على متوسط حسابي (3.45)، في حين كان اقل متوسط حسابي للفقرة رقم (22) والتي تنص على: "لا تعكس مقاييس الأداء المستخدمة العوامل المالية في البنك". بمتوسط حسابي (3.04)، وانحراف معياري (1.02). وبشكل عام نلاحظ أن جميع المتوسطات الحسابية كانت أعلى من الدرجة (3) وان المتوسط العام لفقرات هذا المجال بلغت

(3.45) وهـذا المتوسـط يشـير إلى أن مسـتوى المعوقـات في المجـال المـالي ضمن المستوى المتوسط.

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على مجال العوامل الإدارية

الرقم	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الرتبة	درجة الأهمية
26	لا تعكس مقاييس الأداء الخاصـة بـالأفراد والمجموعـات كفـاءة إستراتيجية إدارة البنك.	3.50	1.01	4.0	متوسط
27	لا تعكس مقاييس الأداء المسـتخدمة في الإدارة الـنمط الإداري المتميـز الذي تمارسه.	3.75	0.94	2.0	مرتفع
28	لا يعتـبر معيـار النمـو المتوازنة لمزيج الإيرادات مـن النشـاطات الاسـتثمارية التـي تقـوم الإدارة بتطبيقها.	3.91	0.97	1.0	مرتفع
29	لا يهـتم معيـار رضـا الموظـف المسـتخدم في إدارة البنك بتلبية	3.16	1.08	8.0	متوسط

	حاجاته بما يناسب قدراته ومؤهلاته.				
30	لا تتمحور قواعد وإجراءات البنك بتحديد أهداف وإستراتيجيات البنك المنبثقة عن رؤيته.	3.25	0.96	6.0	متوسط
31	لا تلقى شكاوى العاملين اهتماماً ولا يتم متابعتها باهتمام من قبل إدارة البنك.	3.23	0.89	7.0	متوسط
32	لا تسعى إدارة البنك لاستخدام بطاقة الأداء المتوازنة بشكل فاعل.	3.67	0.96	3.0	مرتفع
33	النظم الإدارية الموجودة في البنك لا ترتقي إلى المستوى المطلوب لاستخدام بطاقة الأداء المتوازنة.	3.39	0.87	5.0	متوسط
34	لا تعمل إدارة البنك على تبني معايير موضوعية لتقييم أداء العاملين في البنك.	3.03	0.94	9.0	متوسط
المتوسط الكلي		3.43	0.96		متوسط

من الجدول (5) يتضح أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال المعوقات الإدارية تراوحت ما بين (3.03 –3.91) حيث إن أعلى متوسط حسابي كان للفقرة رقم (28) والتي تنص على: "لا يعتبر معيار النمو المتوازن لمزيج الإيرادات من النشاطات الاستثمارية التي تقوم الإدارة بتطبيقها". والتي حصلت على متوسط حسابي (3.91)، في حين كان اقل متوسط حسابي للفقرة رقم (34) والتي تنص لا تعمل إدارة البنك على تبني معايير موضوعية لتقييم أداء العاملين في البنك." بمتوسط حسابي (3.03) وبشكل عام نلاحظ أن جميع المتوسطات الحسابية كانت أعلى من الدرجة (3) وان المتوسط العام لفقرات هذا المجال بلغت (3.43) وهذا المتوسط يشير إلى أن مستوى المعوقات في المجال الإداري ضمن المستوى المتوسط.

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على مجال التأهيل والتوعية

الرقم	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الرتبة	درجة الأهمية
35	لا يقدم البنك لموظفيه خدمات التأمين الصحي والتقاعد.	3.18	1.04	9.0	متوسط
36	لا يتم ترقية الموظفين في البنك من خلال معايير موضوعية واضحة.	3.14	1.08	11.5	متوسط
37	لا تشجع الإدارة محاولات إبداع الموظفين.	3.99	0.95	4.0	مرتفع

38	لا يقـــدم البنـــك دورات تدريبيــة للمــوظفين وفقــاً لاحتياجاتهم التدريبية.	3.02	0.97	14.0	متوسط
39	لا يحرص البنك على تقييم الأساليب الإداريـة المتبعـة في التعامــل مــع موظفيــه لتقليل دوران العمل.	3.16	0.99	10.0	متوسط
40	لا يعمل البنك على حمايـة الموظفين من خطر الإجهاد بالعمل.	3.03	1.12	13.0	متوسط
41	لا يطبــق البنـــك قــانون العمــــل المعتمــــد في التوظيف.	3.93	1.04	5.0	مرتفع
42	لا يوزع البنك الأعمال على موظفيــــه حســــب اختصاصاتهم وميولهم.	3.14	1.02	11.5	متوسط
43	لا يـــوفر البنـــك فـــرص الحصــول عـــلى مكافــآت مالية.	3.29	1.00	8.0	متوسط
44	تطـوير المسـتوى العلمـي والتعليمي للموظفين ليس من الأهداف التـي يسـعى البنك إلى تحقيقها.	3.37	1.02	7.0	متوسط

45	لا يطبــق البنــك معــايير تقييم الأداء بصورة واضحة للجميع.	3.73	1.18	6.0	مرتفع
46	تــؤثر معوقــات التأهيــل والتوعيــة عــلى اســتخدام بطاقــة الأداء المتوازنــة في البنك.	4.11	1.00	3.0	مرتفع
47	لا تتوفر لـدى إدارة البنـك رؤيــة واضــحة لتطبيــق بطاقــــة الأداء المتوازنـــــة بشكل مناسب.	4.21	0.91	2.0	مرتفع
48	هناك علاقـة بـين التأهيـل والتوعية واستخدام بطاقـة الأداء المتوازنة في البنك.	4.23	0.92	1.0	مرتفع
المتوسط الكلي		3.57	1.02		متوسط

من الجدول (6) يتضح أن المتوسطات الحسابية لفقـرات مجـال المعوقـات التأهيل والتوعية تراوحت ما بين (3.02-4.23) حيث أن أعلى متوسط حسابي كـان للفقرة رقم (48) والتي تنص على: "هناك علاقة بـين التأهيـل والتوعيـة واسـتخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنك". والتي حصلت على متوسط حسابي (4.23)، في حين كان اقل متوسط حسابي للفقرة رقم (38) والتي تنص على: "لا يقدم البنـك دورات تدريبية للموظفين وفقاً لاحتياجاتهم التدريبية". بمتوسـط حسـابي (3.02) وبشـكل عام نلاحظ أن جميع المتوسطات

الحسابية كانت أعلى من الدرجة (3) وان المتوسط العام لفقرات هذا المجال بلغت (3.43) وهذا المتوسط يشير إلى أن مستوى المعوقات في المجال التأهيل والتوعية ضمن المستوى المتوسط.

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على مجال العوامل التقنية

الرقم	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الرتبة	درجة الأهمية
49	لا يقوم البنك بتطوير التكنولوجيا المستخدمة في العمليات المصرفية.	4.13	0.89	1.0	مرتفع
50	لا يستخدم البنك أساليب تكنولوجية حديثة لجعل عملية الاتصال بين الأقسام أسهل وأسرع.	3.97	0.83	4.0	مرتفع
51	لا يحرص البنك على أن تكون الدورات التدريبية مواكبة للتغيرات التقنية.	3.28	0.83	8.5	متوسط
52	لا توجد قناعة لدى البنك بفاعلية الأساليب التقنية المطبقة في البنك.	3.14	1.01	11.0	متوسط
53	يوجد نقص في معرفة موظفي البنك بفاعلية الأساليب التقنية المطبقة في البنك.	3.68	0.88	7.0	مرتفع

54	يوجد نقص في معرفة موظفي البنك عن فاعلية التقنية في استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في قياس الأداء.	3.96	0.99	5.0	مرتفع
55	تكلفة استخدام بطاقة الأداء المتوازنة عن طريق التقنية تفوق المنفعة التي يمكن تحقيقها.	3.99	0.95	3.0	مرتفع
56	لا توجد قناعة لدى إدارة البنك بكفاية نظام بطاقة الأداء المتوازنة المرتبطة بالتقنية.	3.86	1.09	6.0	مرتفع
57	لا تركز إدارة البنك على تقييم نشاطاتها في البحث والتطوير والإبداع من خلال مواكبة التطورات التكنولوجية المستمرة.	3.28	1.08	8.5	متوسط
58	تعتبر التعقيدات التقنية من معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنك.	3.20	0.98	10.0	متوسط
59	لا تتبع إدارة البنك كل ما هو جديد في التقنية لاستخدام بطاقة الأداء المتوازنة بشكل مناسب.	3.11	0.90	12.0	متوسط
60	لا يتم استخدام بطاقة الأداء المتوازنة لتسهيل تبادل المعلومات بين الموظفين في البنك.	4.11	1.00	2.0	مرتفع
المتوسط الكلي		3.64	0.95		متوسط

من الجدول (7) يتضح أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال المعوقات العوامل التقنية تراوحت ما بين (3.11- 4.13) حيث أن أعلى متوسط حسابي كان للفقرة رقم (49) والتي تنص على: "لا يقوم البنك بتطوير التكنولوجيا المستخدمة في العمليات المصرفية". والتي حصلت على متوسط حسابي (4.13)، في حين كان اقل متوسط حسابي للفقرة رقم (59) والتي تنص على: "لا تتبع إدارة البنك كل ما هو جديد في التقنية لاستخدام بطاقة الأداء المتوازنة بشكل مناسب". بمتوسط حسابي (3.11) وبشكل عام نلاحظ أن جميع المتوسطات الحسابية كانت أعلى من الدرجة (3) وان المتوسط العام لفقرات هذا المجال بلغت (3.64) وهذا المتوسط يشير إلى أن مستوى المعوقات في المجال المعوقات التقنية والتي كانت ضمن المستوى المتوسط.

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على مجال العوامل التشريعية

الرقم	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الرتبة	درجة الأهمية
61	لا يتم بشكل مستمر تشكيل فرق عمل متخصصة لدراسة الإجراءات التي يمكن أن تؤثر في جذب أو الاحتفاظ بالعملاء.	4.21	0.91	3.5	مرتفع

62	لا يقوم البنك بشكل مستمر بدراسة نتائج تقارير تقييم الأداء التشغيلي واتخاذ القرارات اللازمة لتحسين الأداء.	4.23	0.92	1.5	مرتفع
63	لا يتم تفعيل التشريعات الخاصة في البنك لتحقيق المساواة والعدالة بين الموظفين.	4.13	0.89	5.0	مرتفع
64	لا يتم تحديث اللوائح التشريعية في البنك باستمرار لمواكبة الأحداث الجديدة.	3.97	0.83	7.0	مرتفع
65	لا تتوفر في البنك تشريعات خاصة بالعملاء.	3.28	0.83	11.0	متوسط
66	لا يحاول البنك أن تنسجم تشريعاته وتعليماته مع تشريعات البنك المركزي.	3.14	1.01	12.0	متوسط
67	تتسم التشريعات في البنك بالتعقيد وعدم الوضوح.	3.68	0.88	10.0	مرتفع
68	لا يستخدم البنك التشريعات لتنظيم العلاقات بين الموظفين.	3.96	0.99	8.0	مرتفع

69	لا يوجد قسم خاص للشؤون القانونية في البنك يتم الرجوع إليه عند الضرورة.	3.99	0.95	6.0	مرتفع
70	لا تتوفر تشريعات كافية في البنوك في الأردن لاستخدام بطاقة الأداء المتوازنة.	3.86	1.09	9.0	مرتفع
71	لا توجد علاقة بين التشريعات الموجودة في البنك واستخدام بطاقة الأداء المتوازنة.	4.21	0.91	3.5	مرتفع
72	لا توجد في البنك مقاييس تعكس أهمية العوامل التشريعية لاستخدام بطاقة الأداء المتوازنة بشكل فاعل.	4.23	0.92	1.5	مرتفع
المتوسط الكلي		3.91	0.93		مرتفع

من الجدول (8) يتضح أن المتوسطات الحسابية لفقرات مجال المعوقات العوامل التشريعية تراوحت ما بين (4.23-3.14) حيث أن أعلى متوسط حسابي كان للفقرة رقم (62) والتي تنص على: "لا يقوم البنك بشكل مستمر بدراسة نتائج تقارير تقييم الأداء التشغيلي واتخاذ القرارات اللازمة لتحسين

الأداء". والتـي حصـلت عـلى متوسـط حسـابي (4.23)، في حـين كـان اقـل متوسط حسابي للفقرة رقم (66) والتـي تـنص عـلى: "لا يحـاول البنـك أن تنسـجم تشريعاته وتعليماته مع تشريعات البنك المركزي". بمتوسط حسابي (3.14) وبشـكل عـام نلاحـظ أن جميـع المتوسـطات الحسـابية كانـت أعـلى مـن الدرجـة (3) وان المتوسط العـام لفقـرات هـذا المجـال بلغـت (3.91) وهـذا المتوسـط يشـير إلى أن مستوى المعوقات في المجـال المعوقـات التشريعية والتـي كانـت ضـمن المسـتوى المرتفع.

وفيما يتعلق بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمختلف مجالات المعوقات والتي تم تلخيصها في الجدول (9)

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة الأهمية للمعوقات التي تعترض تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

الرقم	المعوقات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الأهمية
1	التخطيط والمعلومات	3.82	0.95	2.0	مرتفع
2	العوامل المالية	3.45	0.97	5.0	متوسط
3	العوامل الإدارية	3.43	0.96	6.0	متوسط
4	التأهيل والتوعية	3.57	1.02	4.0	متوسط
5	العوامل التقنية	3.64	0.95	3.0	متوسط
6	العوامل التشريعية	3.91	0.93	1.0	مرتفع
	المتوسط الكلي	3.64	0.96		متوسط

من الجدول (9) يتضح أن المتوسطات الحسابية لأبعاد مقياس معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازنة قد تراوحت مابين (3.43) لمجال العوامل الإدارية، إلى (3.91) لمجال العوامل التشريعية، وان المتوسط العام للمعوقات بلغ (3.64) والذي يقع ضمن المستوى المتوسط.

ب- تحليل بيانات الدراسة لقياس واقع استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية.

ت-

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مقياس بطاقة الأداء المتوازنة.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الأهمية
73	يتم استخدام نسبة العائد على الاستثمار كأحد المقاييس لتقويم أداء البنك.	3.7	0.89	1.0	متوسط
74	يتم استخدام نسبة النمو في المبيعات كأحد المقاييس لتقويم أداء البنك.	3.3	0.83	3.0	متوسط
75	يتم استخدام نسبة التخفيض في تكاليف الخدمات المقدمة للعملاء كأحد المقاييس لتقويم أداء البنك.	3.2	0.83	4.5	متوسط

76	يتم استخدام نسبة العائد على المبيعات كأحد المقاييس لتقويم أداء البنك.	3.6	1.01	2.0	متوسط
77	يتم استخدام زيادة معدل العائد على حقوق الملكية كأحد المقاييس لتقويم أداء البنك.	3.2	0.88	4.5	متوسط
78	يوجد في البنك قسم لخدمة العملاء، مدرب على التعامل مع الجمهور.	3.04	0.99	9.0	متوسط
79	عملائنا يتعاملون مع البنك منذ فترة طويلة.	3.01	0.95	11.0	متوسط
80	يقوم البنك بعمل تحليل لمعرفة ربحية العميل.	3.14	1.09	6.0	متوسط
81	يحاول البنك التعرف على مدى رضا العميل عن الخدمة باستمرار.	2.72	1.08	18.0	متوسط
82	يسعى البنك إلى اكتساب عملاء جدد في مناطق جديدة.	2.80	0.98	16.0	متوسط
83	تعمل إدارة البنك من حين لآخر على طرح منتجات جديدة تناسب العملاء.	2.89	0.90	14.0	متوسط
84	يتم تصميم الخدمات بما يتلاءم مع حاجات العملاء المتجددة.	3.08	0.99	7.0	متوسط

85	يخصص البنك مبلغ سنوي لعمليات البحث والتطوير لغايات تحسين العمليات الداخلية.	2.95	0.93	13.0	متوسط
86	يتم مراقبة جودة الخدمات عند كل مرحلة من مراحل العمليات الداخلية.	2.73	0.98	17.0	متوسط
87	لا يوجد تأخير في تنفيذ العمليات الداخلية عما هو مخطط لها.	3.05	0.93	8.0	متوسط
88	تنظم إدارة البنك دورات تأهيل للعاملين الجدد.	2.83	0.90	15.0	متوسط
89	يخصص البنك مبلغ في الموازنة السنوية لبرامج التدريب.	2.69	0.97	19.0	متوسط
90	لا يترك كثير من العاملين العمل في البنك.	3.02	1.09	10.0	متوسط
91	تنسجم مكافأة العاملين في البنك مع إنتاجيتهم.	2.96	1.02	12.0	متوسط
92	تعمل إدارة البنك على متابعة الحديث من التقنيات والوسائل التكنولوجية التي يمكن استخدامها في تقديم الخدمات.	2.51	0.91	20.0	متوسط
المتوسط العام		3.02	0.95		متوسط

من الجدول (10) يتضح أن المتوسطات الحسابية تراوحت (2.51- 3.70)، وان أعلى متوسط حسابي كان للفقرة رقم(73) والتي تنص على: "يتم استخدام نسبة العائد على الاستثمار كأحد المقاييس لتقويم أداء البنك". والتي بلغ متوسطها الحسابي (3.7)، وأن أدنى متوسط حسابي كان للفقرة رقم (92) والتي تنص على: "تعمل إدارة البنك على متابعة الحديث من التقنيات والوسائل التكنولوجية التي يمكن استخدامها في تقديم الخدمات". والتي بلغ متوسطها الحسابي (2.51) وبشكل عام نلاحظ أن هناك مجموعة من المتوسطات الحسابية كانت اقل من (3) مما يشير إلى وجود مستويات متدنية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازنة.

3- نتائج اختبار الفرضيات: في ما يلي إجراءات اختبار الفرضيات

اختبار صلاحية النموذج: تم الإطلاع على نتائج تحليل الانحدار المتعدد التي يتضمنها الجدول رقم (11)

والجدول (11) التالي يوضح نتائج اختبار النموذج:

الجدول (11)

نتائج اختبار مدى صلاحية نموذج الدراسة

المتغيرات	R square	Calculated F	Sig.	Tabulated F	Durban Watson
المتغيرات المستقلة مجتمعة	0.95	1051.03	0.00	2.26	1.55

ويتضح من الجدول (11) أعلاه أن (R^2) تفسر (0.95) من إجمالي التباين في المتغير التابع، حيث أن قيمة الإحصائي (f) كانت دالة عند مستوى (0.05) فأقل، لذا فإن النموذج يصلح لاختبار فرضيات الدراسة.

الجدول (12)

تحليل التباين للانحدار المتعدد

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	Calculated F	Tabulated F	الدلالة
الانحدار المتعدد	26630.03	6	4438.33	1051.03	2.26	0.000
البواقي	1376.65	326	4.2			
المجموع	28006.68	332				

يظهر من الجدول (12) أن قيمة (F) المحسوبة بلغت مستوى الدلالة الإحصائية، وهذا يعد مؤشراً على صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة.

أما فيما يتعلق باختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، فقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد والجدول رقم (13) يتضمن هذه النتائج

جدول (13)

قيم معاملات الانحدار المتعدد لمتغيرات الدراسة المستقلة.

المتغيرات	B	Std. Error	Beta	T	Sig
(Constant)	124.25	0.97		127.92	0.00
التخطيط والمعلومات X1	-0.37	0.10	-0.26	-3.76	0.00
العوامل المالية X2	-0.922	0.024	-0.60	-38.88	0.00
العوامل الإدارية X3	-0.18	0.03	-0.16	-2.05	0.02
التأهيل والتوعية X4	-0.19	0.06	-0.17	-2.08	0.01
العوامل التقنية X5	-0.64	0.11	-0.10	-5.62	0.00
العوامل التشريعية X6	-0.56	0.11	-0.33	-4.98	0.00

$$Y=X1\times-0.37+X2\times-0.922+X3\times-0.18+X4\times-0.19+X5\times-0.64+X6\times-0.56+124.25$$

أ- اختبار الفرضية الأولى: والتي تنص:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمعوقات التخطيط والمعلومات في استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام نتائج تحليل الانحدار المتعدد المشار إليها في الجدول (13) من اجل التعرف على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمعوقات التخطيط والمعلومات في استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية.

وقد أشارت النتائج المبينة في الجدول (13) إلى أن قيمة معامل الانحدار (B) بلغ (-0.37) وان قيمة (t) لها (-3.76) وهذه القيمة لها دلالة عند مستوى (0.00) فاقل مما يشير إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمعوقات التخطيط والمعلومات في استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية. وهذا يشير إلى أن تأثير المعوقات التخطيط والمعلومات لها تأثير سلبي على استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية في الأردنية، بمعنى انه كلما زادت المعوقات المرتبطة في جانب التخطيط والمعلومات قل استخدام بطاقة المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية.

ب- اختبار الفرضية الثانية: والتي تنص:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعوقات المالية في استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام نتائج تحليل الانحدار المتعدد المشار إليها في الجدول رقم (13) من اجل التعرف على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمعوقات المالية في استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية.

وقد أشارت النتائج المبينة في الجدول (13) إلى أن قيمة معامل الانحدار (B) بلغت (-0.92) وان قيمة (t) لها (-38.88) وهذه القيمة لها دلالة عند مستوى (0.00) فاقل مما يشير إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمعوقات التخطيط والمعلومات في استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية. وهذا يشير إلى أن تأثير المعوقات المالية لها تأثير سلبي على استخدام

بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية في الأردنية، بمعنى انه كلما زادت المعوقات المرتبطة في الجانب المالي كلما قل استخدام بطاقة المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية

ج- اختبار الفرضية الثالثة: والتي تنص:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعوقات الإدارية في استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام نتائج تحليل الانحدار المتعدد من اجل التعرف على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمعوقات الإدارية في استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية.

فقد أشارت النتائج المبينة في الجدول (13) إلى أن قيمة معامل الانحدار (B) بلغ (-0.18) وان قيمة (t) لها (-2.05) وهذه القيمة لها دلالة عند مستوى (0.00) فاقل مما يشير إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمعوقات الإدارية في استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية. وهذا يشير إلى أن تأثير المعوقات الإدارية لها تأثير سلبي على استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية في الأردنية، بمعنى انه كلما زادت المعوقات الإدارية كلما قل استخدام بطاقة المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية.

د- اختبار الفرضية الرابعة: والتي تنص:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمعوقات التأهيل والتوعية في استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام نتائج تحليل الانحدار المتعدد من اجل التعرف على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمعوقات التأهيل والنوعية في استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية.

فقد أشارت النتائج المبينة في الجدول (13) إلى أن قيمة معامل الانحدار (B) بلغ (-0.19) وان قيمة (t) لها (-2.08) وهذه القيمة لها دلالة عند مستوى (0.00) فاقل مما يشير إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمعوقات التأهيل والتوعية في استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية. وهذا يشير إلى أن معوقات التأهيل والتوعية لها تأثير سلبي على استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية في الأردنية، بمعنى انه كلما زادت معوقات التأهيل والتوعية كلما قل استخدام بطاقة المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية.

هـ- اختبار الفرضية الخامسة: والتي تنص:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعوقات التقنية في استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام نتائج تحليل الانحدار المتعدد من اجل التعرف على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للمعوقات التقنية في استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية.

فقد أشارت النتائج المبينة في الجدول (13) إلى أن قيمة معامل الانحدار (B) بلغ (-0.64) وان قيمة (t) لها (-5.62) وهذه القيمة لها دلالة عند مستوى (0.00) فاقل مما يشير إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرض البديل والتي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعوقات التقنية في

استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية. وهـذا يشـير إلى أن المعوقات التقنية لها تأثير سلبي على استخدام بطاقـة الأداء المتوازنـة في البنـوك التجارية في الأردنية، بمعنى انه كلـما زادت المعوقـات التقنيـة كلـما قـل اسـتخدام بطاقة المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية.

و- اختبار الفرضية السادسة: والتي تنص:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعوقـات التشرـيعية في اسـتخدام بطاقـة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية.

لاختبار هـذه الفرضـية تـم اسـتخدام تحليـل الانحـدار المتعـدد مـن اجـل التعرف على وجود علاقة ذات دلالة إحصـائية للمعوقـات التشرـيعية في اسـتخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية.

فقد أشارت النتائج المبينة في الجـدول (13) إلى أن قيمـة معامـل الانحـدار (B) بلغ (-0.56) وان قيمة (t) لها (-4.98) وهذه القيمة لهـا دلالـة عنـد مسـتوى (0.00) فاقل مما يشير إلى رفض الفرضية الصفرية وقبـول الفرضـية البديلـة والتـي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعوقـات التشرـيعية في اسـتخدام بطاقـة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية. وهذا يشير إلى أن المعوقـات التشرـيعية لها تأثير سلبي على استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجاريـة في الأردنيـة، بمعنى انه كلما زادت المعوقات التشريعية كلـما قـل اسـتخدام بطاقـة المتوازنـة في البنوك التجارية الأردنية.

اختبار الفرضيات ذات العلاقة بالعوامل الديموغرافية:

لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تقديرات المبحوثين لواقع استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس ، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي).

وفيما يلي نتائج الاختبارات:

أ- الفرضية الأولى: والتي تنص:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لواقع استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية تعزى لمتغير الجنس.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لواقع استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية تعزى لمتغير الجنس.

والجدول (14) التالي يوضح نتائج اختبار الفرضية:

الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لواقع استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية تبعا لمتغير الجنس

الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ذكر	202.91	26.81
أنثى	202.34	21.27

مـن الجـدول (14) يتضـح أن هنـاك اختلافـات ظاهريـة بـين المتوسـطات الحسابية ومن اجل التحقق من أن هـذه الاخـتلاف الظاهريـة دالـة إحصـائية تـم إجراء تحليل التباين الأحادي والجدول (15) يبين نتائج تحليل التباين الأحادي تبعا لمتغير الجنس

جدول (15)

نتائج تحليل التباين الأحادي للاختلافات في المتوسطات الحسابية تبعاً لمتغير الجنس

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	f	الدلالة
بين المجموعات	136.72	1	136.72	0.21	0.64
داخل المجموعات	212203.07	331	641.10		
المجموع	212339.79	332			

نلاحظ من الجـدول (15) أن قيمـة (f) المحسـوبة بلغـت (0.21) وبدلالـة إحصائية (0.64)، وهي أكبر من (0.05)، يشير إلى قبـول الفرضـية العدميـة ورفـض الفرضية البديلة والتي تنص على: لا يوجد فروق ذات دلالـة إحصـائية في تصـورات المبحوثين لواقع استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجاريـة الأردنيـة تعـزى لمتغير الجنس.

ب- اختبار الفرضية الثانية والتي تنص:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لواقع استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية تعزى لمتغير العمر.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار التباين للتعرف على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لواقع استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية تعزى لمتغير العمر.

والجدول (16) التالي يوضح نتائج اختبار الفرضية:

الجدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لواقع استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية تبعا لمتغير العمر

العمر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
30 سنة فأقل	200.26	25.75
31-40 سنة	202.69	21.41
41-50 سنة	203.34	27.81
51-60 سنة	205.19	22.54
61 سنة فأكثر	202.69	40.31

من الجدول (16) يتضح أن هناك اختلافات ظاهرية بين المتوسطات الحسابية ومن اجل التحقق من أن هذه الاختلاف الظاهرية دالة إحصائية تم

إجراء تحليل التبـاين الأحـادي والجـدول (17) يبـين نتـائج تحليـل التبـاين الأحادي تبعا لمتغير العمر.

جدول (17)

نتائج تحليل التباين الأحادي للاختلافات في المتوسطات الحسابية تبعاً لمتغير العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	f	الدلالة
بين المجموعات	673.47	4.00	168.37	0.26	0.90
داخل المجموعات	211666.32	328.00	645.32		
المجموع	212339.79	332.00			

نلاحظ من الجـدول (17) أن قيمـة (f) المحسـوبة بلغـت (0.26) وبدلالـة إحصائية (0.90)،وهي أكبر من (0.05.) مما يشير إلى قبول الفرضية العدمية ورفض الفرضية البديلة والتي تنص على: لا يوجد فروق ذات دلالـة إحصـائية في تصـورات المبحوثين لواقع استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجاريـة الأردنيـة تعـزى لمتغير العمر.

ج- اختبار الفرضية الثالثة والتي تنص:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحـوثين لواقـع اسـتخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التبـاين الأحـادي للتعـرف عـلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لواقع استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية.

والجدول (18) التالي يوضح نتائج اختبار الفرضية:

الجدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لواقع استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ثانوية عامة فاقل	201.01	26.21
دبلوم متوسط	209.22	23.85
بكالوريوس	200.91	27.95
دبلوم عالي	197.79	21.79
ماجستير	194.83	23.64
دكتوراه	209.40	13.34

مـن الجـدول (18) يتضـح أن هنـاك اختلافـات ظاهريـة بـين المتوسـطات الحسابية ومن اجل التحقق من أن هذه الاختلافات الظاهريـة دالـة إحصـائية تـم إجراء تحليل التباين الأحادي والجدول (19) يبين نتائج تحليل التباين الأحادي تبعا لمتغير المؤهل العلمي:

جدول (19)

نتائج تحليل التباين الأحادي للاختلافات في المتوسطات الحسابية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	f	الدلالة
بين المجموعات	6301.05	5.00	1260.21	2.00	0.08
داخل المجموعات	206038.74	327.00	630.09		
المجموع	212339.79	332.00			

نلاحظ من الجدول (19) أن قيمة (f) المحسوبة بلغت (2.00) وبدلالة إحصائية (0.08)، وهي أكبر من (0.05) مما يشير إلى قبول الفرضية العدمية ورفض الفرضية البديلة والتي تنص على: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لواقع استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

د- اختبار الفرضية الرابعة: والتي تنص:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لواقع استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي للتعرف على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لواقع استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية.

والجدول (20) التالي يبين نتائج اختبار الفرضية:

الجدول (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لواقع استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية تبعا لمتغير الخبرة الوظيفية

الخبرة الوظيفية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
5 سنوات فأقل	204.79	22.78
6-10 سنوات	203.77	28.77
11-15 سنة	198.08	21.32
16 سنة فأكثر	197.53	26.21

من الجدول (20) يتضح أن هناك اختلافات ظاهرية بين المتوسطات الحسابية ومن اجل التحقق من أن هذه الاختلاف الظاهرية دالة إحصائية تم إجراء تحليل التباين الأحادي والجدول (21) يبين نتائج تحليل التباين الأحادي تبعا لمتغير الخبرة الوظيفية.

جدول (21)

نتائج تحليل التباين الأحادي للاختلافات في المتوسطات الحسابية تبعاً لمتغير الخبرة الوظيفية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	f	الدلالة
بين المجموعات	2474.82	3.00	824.94	1.29	0.28
داخل المجموعات	209864.97	329.00	637.89		
المجموع	212339.79	332.00			

نلاحظ من الجدول (21) أن قيمة (f) المحسوبة بلغت (1.29) وبدلالة إحصائية (0.28)، وهي أكبر من (0.05) مما يشير إلى قبول الفرضية العدمية ورفض الفرضية البديلة والتي تنص على: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لواقع استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية.

هـ- اختبار الفرضية الخامسة: والتي تنص:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لواقع استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية تعزى لمتغير المستوى الإداري.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي للتعرف على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لواقع استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية تعزى لمتغير المستوى الإداري.

والجدول (22) التالي يبين نتائج اختبار الفرضية:

الجدول (22)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لواقع استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية تبعاً لمتغير المستوى الإداري

المسمى الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مدير عام	193.22	32.38
مساعد مدير عام	200.03	29.83
مدير دائرة	206.21	29.95
رئيس قسم	201.85	26.60
مساعد رئيس قسم	199.49	24.76
موظف	205.57	21.23

من الجدول (22) يتضح أن هناك اختلافات ظاهرية بين المتوسطات الحسابية ومن اجل التحقق من أن هذه الاختلافات الظاهرية دالة إحصائية تم إجراء تحليل التباين الأحادي والجدول (23) يبين نتائج تحليل التباين الأحادي تبعا لمتغير المستوى الإداري:

جدول (23)

نتائج تحليل التباين الأحادي للاختلافات في المتوسطات الحسابية تبعاً لمتغير المستوى الإداري

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	f	الدلالة
بين المجموعات	3938.12	5.00	787.62	1.24	0.29
داخل المجموعات	208401.67	327.00	637.31		
المجموع	212339.79	332.00			

نلاحظ من الجدول (23) أن قيمة (f) المحسوبة بلغت (1.24) وبدلالة إحصائية (0.29)، وهي أكبر من (0.05) مما يشير إلى قبول الفرضية العدمية ورفض الفرضية البديلة والتي تنص على: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لواقع استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية تعزى للمستوى الإداري.

مناقشة النتائج والتوصيات

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المعوقات التي تحول دون استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية. تم في هذا الفصل استعراض مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها من عملية التحليل الإحصائي، إضافة إلى نتائج الدراسة، وأخيراً، تم وضع عدد من التوصيات لهذه الدراسة.

أولاً: نتائج الدراسة:

- يوجد أثر ذو دلاله إحصائية للمتغيرات المستقلة (المعوقات: التخطيط والمعلومات، والعوامل المالية، والعوامل الإدارية، والتأهيل والتوعية، والعوامل التقنية، والعوامل التشريعية) مجتمعة على استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمعوقات التخطيط والمعلومات في استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعوقات المالية في استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعوقات الإدارية في استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمعوقات التأهيل والتوعية في استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعوقات التقنية في استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعوقات التشريعية في استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لواقع استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية تعزى لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لواقع استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية تعزى لمتغير العمر.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لواقع استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لواقع استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لواقع استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية تعزى للمسمى الوظيفي.

ثانياً: مناقشة النتائج:

أشـارت النتـائج المرتبطـة باختبـار صـلاحية النمـوذج الأول المتعلـق بتـأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع بأنه يوجد أثر ذو دلاله إحصـائية للمتغـيرات المستقلة (المعوقات: التخطيط والمعلومـات، والعوامـل الماليـة، والعوامـل الإداريـة، والتأهيل والتوعية، والعوامل التقنية، والعوامل التشريعية) مجتمعة على اسـتخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية.

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن وجود مثل هذه المعوقات مجتمعـة يـؤثر بشكل مباشر على استخدام بطاقة الأداء المتوازنة، حيث تؤثر هـذه العوامـل سـواء كانت متفرقة أم مجتمعة على استخدام بطاقة الأداء المتوازنـة في البنـوك التجاريـة لذلك فعلى البنوك التجارية أن تعمل على تذليل هذه المعوقات بشكل فاعل وذلك لضمان الاستخدام الأمثل لتلك البطاقة في البنوك التجارية.

كـما أشـارت النتـائج المرتبطـة بالفرضـية الأولى إلى وجـود أثـر ذي دلالـة إحصـائية لمعوقـات التخطـيط والمعلومـات في اسـتخدام بطاقـة الأداء المتوازنـة في البنوك التجارية الأردنية.

ويمكـن تفسـير ذلـك مـن خـلال أن هنـاك معوقـات عـدة تسـهم في عـدم اسـتخدام بطاقـة الأداء المتوازنـة في البنـوك التجاريـة بشـكل فاعـل، ومـن هـذه المعوقات والتي لها أثر في هذا الاستخدام بعد المعوقـات (التخطـيط والمعلومـات). ويمكن أن يعزو الباحث ذلك إلى أن البنوك تعتمد على الخطـط الموضـوعة وكـذلك المعلومات والبيانات، وإذا لم تتسم جميعها بالوضوح وكذلك المنطقية فإنها ستكون هنـاك معوقـات تحـد مـن الاسـتخدام الفاعـل لبطاقـة الأداء المتوازنـة في البنـوك التجارية في الأردن.

كذلك فقد دلت النتائج المرتبطة بالفرضية الثانية إلى وجود أثـر ذي دلالـة إحصائية للمعوقات المالية في اسـتخدام بطاقـة الأداء المتوازنـة في البنـوك التجاريـة الأردنية. ويمكن تفسير ذلك من خلال أن العوامل المالية تعد مـن العوامـل المهمـة في البنوك التجارية، حيث يؤدي عدم توفرها أو وجودها إلى ظهور معوقات تحـول دون تنفيذ الأعمال في تلك البنوك، كما تؤدي العوامل المالية في حـال عـدم توفرهـا إلى عدم تطبيق بطاقة الأداء المتوازنة بشكل فاعـل في تلـك البنـوك، حيـث تعتمـد أنشطة البنك وتوقعات المساهمين والملاك على العوامل المالية.

وتتفق هذه النتيجة مـع نتيجـة دراسـة أبـو فضـة (2006) والتـي أظهـرت وجود معوقـات في اسـتخدام بطاقـة الأداء المتوازنـة، وتختلـف مـع نتيجـة دراسـة العناتي (2004) والتي أظهـرت نتائجهـا اسـتخداماً فـاعلاً لبطاقـة الأداء المتوازنـة في شركات المقاولات.

أما النتائج المرتبطة بالفرضية الثالثة فقد أشـارت إلى وجـود أثـر ذي دلالـة إحصائية للمعوقات الإدارية في استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنـوك التجاريـة الأردنية. ويمكن تفسير ذلك من خلال أن العوامل الإدارية في البنـوك التجاريـة لهـا اثر في الحد من استخدام بطاقة الأداء المتوازنة بشكل مناسب، حيـث أن الأسـاليب الإداريـة التـي تسـتخدمها الإدارة في البنـك قـد تسـهم في اسـتخدام بطاقـة الأداء المتوازنة بشكل مناسب، كما أن عدم استخدام أساليب إدارية فاعلة قـد يـؤدي إلى عدم استخدام بطاقة الأداء المتوازنة بشكل مناسب.

وتتفـق هـذه النتيجـة مـع نتيجـة دراسـة العنـاتي (2004) والتـي أظهـرت نتائجها عدم معرفة شركات المقاولات الأردنية بأنظمة المحاسبة الإدارية

الحديثة، وتختلف مع نتيجة دراسة الخولي (2001) والتي أظهرت نتائجها عدم استخدام بطاقة الأداء المتوازنة بشكل مناسب بسبب هرمية النموذج.

كما أن النتائج المرتبطة في الفرضية الرابعة فقد أشارت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمعوقات التأهيل والتوعية في عدم استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية. ويمكن تفسير ذلك من خلال أن من معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازنة (التأهيل والتوعية) حيث أن تعامل البنك مع موظفيه لا بد أن يقوم على أسس موضوعية وواضحة، كما أن إدارات البنوك يجب أن تحرص على تشجيع الموظفين على الإبداع وكذلك ما يتعلق بالترقيات وتقديم الحوافز وغير ذلك.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبو فضة (2006) والتي أظهرت وجود عدد من المعوقات في استخدام بطاقة الأداء المتوازنة، وتختلف مع نتيجة دراسة دايفز وأولبرايت (Davis & Albright, 2004) والتي أظهرت نتائجها وجود أثر لتطبيق بطاقة الأداء المتوازنة على الأداء المالي

كما بينت النتائج المرتبطة بالفرضية الخامسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمعوقات التقنية في استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية. ويمكن تفسير ذلك من خلال أن وجود معوقات تقنية يؤدي إلى عدم استخدام بطاقة الأداء المتوازنة بشكل فاعل، حيث يرى الباحث أن البنوك التجارية لا بد لها من استخدام وتوظيف التكنولوجيا في البنوك وذلك من أجل تحسين الأعمال وتنفيذها بشكل مناسب، كما أن التكنولوجيا قد تسهم في استخدام أفضل لبطاقة الأداء المتوازنة، مما يظهر أهمية التكنولوجيا كوسيلة فاعلة في تطوير الأعمال في البنوك، وهذا ما ظهر

من خلال تحليل البيانات حيث وجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعوقات التقنية في استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبو فضة (2006) والتي أظهرت نتائجها وجود قصور في استخدام بطاقة الأداء المتوازنة، وتختلف مع نتيجة دراسة إتنر ولاركر (Ittner, & Larcker, 2003) والتي أظهرت نتيجتها استخدام نموذج حديث لبطاقة الأداء المتوازنة بشكل مناسب.

كذلك فقد بينت النتائج المرتبطة بالفرضية السادسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمعوقات التشريعية في استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية. ويمكن تفسير ذلك من خلال أن عدم وضوح وتنظيم التشريعات التي تحكم العمل في البنوك التجارية يؤدي إلى وجود معوقات تحول دون استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية بشكل مناسب، ومن هنا فإن حسن تصميم وصياغة هذه التشريعات وما تتسم به من الدقة والوضوح يؤدي إلى تنظيم العمل في البنوك، وبالتالي يؤدي إلى وضوح العمل للعاملين والإدارة والمتعاملين مع البنوك.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة هوكو (Hoque, 2003) والتي أظهرت نتائجها وجود معوقات لاستخدام بطاقة الأداء المتوازنة، وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة جن ومكاي (Jen & Mckay, 2001) والتي أظهرت نتائجها تطبيق ناجح لبطاقة الأداء المتوازنة.

كما أشارت النتائج المرتبطة باختبار الفرضيات ذات العلاقة بالعوامل الديموغرافية بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لواقع استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية تعزى لمتغير الجنس.

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن تصورات المبحوثين من كلا الجنسين لواقع استخدام بطاقة الأداء المتوازنة هي واحدة، حيث كانت لديهم نفس المعلومات والبيانات والتي لم تظهر مدى الاستخدام، ومن هنا فإن المعلومات المتوفرة للذكور والإناث هي واحدة وقد تكون من نفس المصدر أو من خلال ما استفاده العاملون من معلومات عن بطاقة الأداء المتوازنة أثناء الدراسة أو من خلال خبرتهم في البنك.

كما تبين من نتائج الفرضية الثانية إلى انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لواقع استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية تعزى لمتغير العمر. ويمكن تفسير ذلك من خلال أن العاملين في البنوك التجارية على اختلاف أعمارهم لا تختلف تصوراتهم في مدى أو واقع استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية، حيث أن هؤلاء العاملين قد تتوفر لديهم معلومات وبيانات عن بطاقة الأداء المتوازنة بغض النظر عن مصدر تلك المعلومات والبيانات، كما أن تعامل الموظفين مع بعضهم البعض في البنوك التجارية قد يؤدي إلى أن يكتسب هؤلاء الموظفين معلومات مشتركة عن واقع استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية، لذلك لم يكن هناك أثر لمتغير العمر على تصورات المبحوثين لواقع استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية.

كذلك فقد أشارت نتائج الفرضية الثالثة إلى انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لواقع استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. ويمكن تفسير ذلك من خلال أن العاملين في البنوك التجارية على اختلاف مؤهلاتهم توجد لديهم ثقافة مشتركة عن واقع استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية،

حيث اكتسبوا هذه الثقافة وهذا الفهم من خلال دراستهم، وتم بعد ذلك تنمية وتطوير هذه المعرفة من خلال العمل في البنك، لذلك لم يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين في واقع استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية تبعاً لهذا المؤهل.

كما تبين من نتائج الفرضية الرابعة إلى انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لواقع استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية. ويمكن تفسير ذلك من خلال أن خبرات الموظفين في البنوك التجارية متباينة وبالرغم من ذلك لم تختلف تصوراتهم في واقع استخدام بطاقة الأداء المتوازنة بشكل مناسب، حيث ومع تنوع هذه الخبرات فإن مدى معرفة الموظفين وخبرتهم حتى مهما بلغت يسهم في معرفة مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازنة بشكل مناسب في البنوك التجارية الأردنية، ومن هنا لم يؤثر عامل الخبرة على تصورات المبحوثين، لذلك وكما ظهر من نتائج تحليل البيانات عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لواقع استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية.

أما فيما يتعلق بنتائج الفرضية الخامسة فقد أشارت إلى انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لواقع استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية تعزى للمسمى الوظيفي.

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن الموظفين على اختلاف مستوياتهم الإدارية لديهم دراية ومعرفة بواقع استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية، حيث اكتسب هؤلاء الموظفون هذه المعرفة من خلال عملهم في البنك واحتكاكهم وتفاعلهم بشكل مباشر، وكذلك من خلال

المعلومات والبيانات التي يتبادلها الموظفون مع بعضهم البعض في البنك، وهذا ما ظهر من خلال تحليل البيانات حيث ظهر عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لواقع استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية تعزى للمستوى الإداري.

ثالثا: التوصيات:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يوصي الباحث بمجموعة من التوصيات على النحو التالي:

1. ضرورة قيام البنوك التجارية الأردنية بمعالجة المعوقات التي تقف أمام تطبيق بطاقة الأداء المتوازنة لديها، نظراً للارتباط الوثيق (حسب نتائج اختبار فرضيات الدراسة) بين هذه المعوقات وانخفاض مستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازنة. وللتغلب على هذه المعوقات يقترح الباحث ما يلي:

- رصد مبالغ كافية في موازناتها السنوية لغرض تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازنة لديها.
- عقد دورات وإعداد برامج تدريبية من قبل أفراد متخصصين لموظفي البنك من أجل تدريبهم على كيفية تصميم وتشغيل نموذج بطاقة الأداء المتوازنة في البنك، وتوعيتهم بالمزايا التي يحققها البنك جراء تطبيق هذا النموذج.
- تحديد جدول زمني معين لوضع نموذج بطاقة الأداء المتوازنة وتشغيله بشكل كامل مع بيان المدة الزمنية اللازمة لإنجاز كل نشاط والوقت المتوقع لإنجازه باستخدام الأساليب الخاصة بذلك مثل خريطة (جانت).

2. ضرورة استخدام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية، كأسلوب لإدارتها وكأداة لقياس وتقييم أدائها الإستراتيجي، وأن تقوم باعتماد محاورها الأربعة (المالي، والعملاء، والعمليات الداخلية، والنمو والتعلم) بشكل متكامل وشامل لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.
3. التوضيح والتنويه للبنوك التجارية الأردنية بأن اعتمادها على المقاييس المالية التقليدية فقط في قياس وتقييم أدائها، لا يواكب التطورات المتسارعة في بيئة الأعمال الحديثة نتيجة للعولمة وثورة المعلوماتية، فلا بد من استخدام المقاييس التشغيلية (غير المالية) بجانب المقاييس المالية، وربطها معاً بنظام شامل ومتكامل لقياس أدائها الإستراتيجي.
4. التوصية بأهمية قيام البنوك التجارية الأردنية ببناء خرائطها الإستراتيجية وفقاً لهيكل بطاقة الأداء المتوازنة لغرض تحقيق أهدافها الإستراتيجية بكفاءة وفاعلية.
5. التوصية بأهمية قيام البنوك التجارية الأردنية بتحديث أنظمتها الإدارية والمحاسبية باستمرار لمواكبة التطورات السريعة والمتلاحقة في بيئة الأعمال الحديثة نتيجة للعولمة وثورة المعلوماتية، وبهذا الصدد يؤكد الباحث على ضرورة استخدام بطاقة الأداء المتوازنة بمحاورها الأربعة كنظام شامل ومتكامل ومنبثقة من إستراتيجيتها.
6. التوصية بأهمية قيام البنوك التجارية الأردنية باستقطاب الخبراء القادرين على استخدام بطاقة الأداء المتوازنة لديها وتشجيع هذه الكوادر على الإبداع والتميز، وذلك بتقديم حوافز مادية ومعنوية لهم، لغرض تحسين العمليات الداخلية لهذه البنوك، مما يؤدي إلى إرضاء عملاء البنك وبالتالي

يؤدي إلى زيادة ربحيته وتعظيم ثـروة المسـاهمين ويـؤدي هـذا في النهايـة إلى تحسين أداء الاقتصاد الأردني بشكل عام.

7. التوصـية بأهميـة قيـام البنـوك التجاريـة باسـتحداث دائـرة لـديها للتخطـيط الإستراتيجي لوضع رؤية ورسالة البنك وصـياغة الإسـتراتيجية المناسـبة لتحقيـق أهدافها الإستراتيجية، وكذلك تصميم وبناء بطاقة الأداء المتوازنـة لـديها لغـرض تقييم أدائها الإستراتيجي.
8. التوصية بأهمية قيام البنـك المركـزي الأردني وجمعيـة البنـوك في الأردن بتبنـي استخدام بطاقة الأداء المتوازنة، وتشجيع البنوك التجارية الأردنية على استخدام بطاقة الأداء المتوازنة وأن توضح لهذه البنوك مزايا تطبيق هذه البطاقة، لغرض تحسين أدائها وتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

المــراجــع

أولاً: المراجع العربية:

- أبو عبيد، جمال، 1998، التخطيط الإستراتيجي في البنوك، **مجلة البنوك في الأردن**، العدد التاسع، ص ص 32-38.
- أبو فضة، مروان عبد الرحمن، 2006، نحو تطوير نظام متوازن لقياس الأداء الاستراتيجي في المؤسسات المصرفية الإسلامية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن.
- البشتاوي، سليمان، 2004، إطار عملي لجمع المقاييس المحاسبية المالية وغير المالية (التشغيلية) للأداء في ضوء المنافسة وعصر المعلوماتية، دراسة ميدانية في البنوك الأردنية، **مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية**، المجلد، 20 ، العدد 1.
- جمعية البنوك في الأردن، 2007، **التقرير السنوي**، عمان، الأردن.
- البنك المركزي الأردني، 2007، **التقرير السنوي**، عمان، الأردن.
- الجابري، خالد محمد رجب، 2005، بناء نموذج لقياس الأداء الشامل لقطاع الاتصالات الأردني في ضوء النماذج العالمية: اليابانية والأوروبية والأمريكية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- الحسن، علاء محمد، 2004، اثر استخدام بعض المفاهيم الإستراتيجية للمحاسبة الإدارية على الأداء المالي للشركات المساهمة الصناعية

العامة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

- الحسيني، فلاح حسن، 2006، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الختاتنة، وحيد رثعان محمد، 2006، مدى تطبيق مقاييس بطاقة الأهداف المتوازنة في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية ومعوقات التطبيق، دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن.
- الخولي، هاله عبد الله، 2001، استخدام نموذج القياس المتوازن للأداء في قياس الأداء الاستراتيجي لمنشآت الأعمال، **مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين**، جهاز الدراسات العليا والبحوث، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ص ص -44 .1
- زويلف، أنعام ونور عبد الناصر، 2005، أهمية مدى استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم الأداء: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الأردنية، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، الجامعة الأردنية، المجلد 1، العدد 2، ص ص 18-39.
- الشطي، علي سليمان، 2007، أثر تطبيق مقاييس نموذج القياس المتوازن للأداء في تحقيق الأداء المالي الإستراتيجي لدى مؤسسات القطاع المصرفي في الأردن: دراسة تطبيقية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن.
- ضو، سعيد يحيى محمود، 2004، استخدام بطاقة مقاييس الأداء المركبة والمتوازنة في رفع كفاءة نظم المحاسبة عن تكلفة العمالة: المكافآت

والحوافز، مدخل كمي لدراسة تطبيقية، **مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين**، كلية التجارة جامعة القاهرة،مصر، السنة الثالثة والأربعون، العدد الرابع والستون.

- العناتي، رضوان محمد، 2004، بناء نموذج قياس وتقويم أداء شركات المقاولات الأردنية باستخدام بطاقة العلامات المتوازنة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- الفلاحات، محمود، 2005، إستراتيجية مقترحة لتطبيق النموذج المتوازن لقياس الأداء لتطوير فعالية التخطيط والرقابة في الشركات الصناعية المساهمة الأردنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- القطامين، أحمد،2002، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 13.
- ماهر، أحمد، 1999، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، القاهرة،مصر.
- مسودة ، سناء نظمي، 2004، تطوير نموذج لتقييم أداء الجامعات الخاصة الأردنية في ضوء تطبيق نظام بطاقة العلامات المتوازنة. أطروحة دكتوراه غير مشورة ، جامعة عمان العربية ، الأردن.
- نوفل، موسى عبد الهادي صلاح، 2002، تقييم أداء الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن باستخدام معدل العائد للفترة (1991-2000)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في جامعة آل البيت، الأردن.

- هنــدي، منــير إبــراهيم، 1998، الفكــر الحــديث في مجــال مصــادر التمويل،الطبعة الأولى، منشأة المعارف، الإسكندرية،مصر.
- يوسف، محمد محمود، 2005، البعـد الإسـتراتيجي لتقيـيم الأداء المتـوازن، مركز البحوث والدراسات، كلية التجـارة، جامعـة القـاهرة، القـاهرة، مصرـ ص126.

ثانياً المراجع الأجنبية:

- Ansoff, H. T. 1995. Corporate Strategy, An Analytic Approach to Growth and Expansion, Mc Graw-hill, New York, p. 118.
- Atkinson, A. Anthony & Kaplan, R. 2001. Management Accounting, 3rd ed., Prentice–Hall, New Jersey.
- Bourguignon, Annick, Malleret, Veronique, Norreklit, Hanne, 2004. The American Balanced Scorecard Versus the French Tableau De Bored: the ideological dimension. **Management Accounting Research**, Vol. 15. pp. 107 – 134.
- Bresmser, G. & Barsky, 2004. Utilizing the Balanced Scorecard for R & D Performance Measurement, **R&D Management**, Vol. 34, No. 3, p. 229-240.
- Brewer, Peter, 2002. Putting Strategy into the Balanced Scorecard, **Strategic Finance**, pp. 44-52.
- Burney, Laurie, 2003. Does the Balanced Scorecard Reduce Information Overload?, **Management Accounting Quarterly**, Vol. 4, No. 4, pp. 23-28.
- Campbell, D. 2002. Using the Balanced Scorecard as a Control System for Monitoring and Revising Corporate, Social Science Research, pp. 1-45.
- Chandler, A. D. 1963. Strategy and Structure, Mass: Mtt Press, p. 13.
- Charles, J. Pineno, 2004. Balanced Scorecard Application and model Building: PA Survey and Comparison of the Manufactured Homes and Motor Homes Industries, **Management Accounting Quarterly**, Vol. 6, No. 1, pp. 21-28.

- Davis, Stan, & Albright, Tom, 2004. An Investigation of the Effect of Balanced Scorecard Implementation on Financial Performance, **Management Accounting Research**, Vol. 15, pp. 135-153.
- Epstein, M. J. & Jean, F. Manzoni, 1997. The Balanced Scorecard and Tableau de Bord-Translating Strategy into Action, **Management Accounting**, pp. 28-36.
- Gavin, Lawri, 2001. Combining EVA with Balance Scorecard to Improve Strategic Focus and Alignment. **Journal of 2GC Active Management**, pp. 1- 6.
- Hall, W. K. 1978. New Topic in the Management Diversification, **SBUS**, Hot, Vol. 21, No. 1, pp. 17-25.
- Hendrich, Kevin, & Wiedman, Christine, 2004. The Balanced Scorecard: to adopt or not to adopt, **Ivey Business Journal,** Vol. 9, No. 4, pp. 1-18.
- Hogue, Zahirul, & Wendy, James, 2001. Linking Balanced Scorecard Measures to Size & Market Factors: Impact on Organizational Performance**, Journal of Management Accounting Research**, Vol. 12, No. 6, pp. 91-95.
- Hogue, Zahril, 2003. Total Quality management and the Balanced Scorecard Approach: A Critical Analysis of Their Potential Relationship and Direction for Research, **Critical Perspective on Accounting**, Vol. 14, pp. 553 – 566.

- Horngren. C. & Foster G., Datar, S. (2000): **Cost Accounting**, Prentice-Hall, International, Inc.
- Ittner, C. & Larkers, F. 2003. Coming Up Short on Non-Financial Performance Measurement, Harvard Business Review, pp. 88-95.
- Johnson, Age, 1999. Implementation Model & Local Government Performance Measurement: A Norwegian Experience, **Financial Accountability & Management**, Vol. 15, No. 1, pp. 41-66.
- Johnson, Gerry, & Scholes, Keven, 1999. Exploring Corporate Strategy, 5th ed., Prentice-Hall.
-
- Kaplan, & Norton, 1992. The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance, **Harvard Business Review**, pp. 71-97.
- Kaplan, & Norton, 1993. Putting the Balanced Scorecard to Work , Harvard Business Review.
- Kaplan, & Norton, 1996. Using The Balanced scorecard as strategic management system, Harvard Business Review.
- Kaplan, & Norton,1996. The Balanced Scorecard-Translating Strategy into Action, Boston, Harvard Business School Press.
- Kaplan, & Norton, 1997. Why Does Business Need A Balanced Scorecard?,Part II, **Journal of Strategic Performance Measurement, Vol. No3**, pp. 5 – 10
- Kaplan, & Atkinson, 1998. Advanced Management Accounting, 3rd ed., Prentice-Hall, New Jersey.

- Kaplan, & Norton, 2000. Having Trouble with your Strategy? Then Map It, Harvard Business Review, pp. 167 – 176.
- Kaplan, & Norton, 2001. Transforming the Balanced Scorecard From Performance Measurement to Strategic Management, Part 2. **Accounting Horizons**, Vol. 15, No. 1, pp. 87-104.
- Kaplan, & Norton, 2004. Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets, Harvard Business Review, pp. 52 -63
- Kaplan, & Young, S. Mark, & Atkinson, A. Anthony, 2004. Advanced Management Accounting, 4th ed., Prentice-hall.
- Kaplan, & Norton, 2005. The Office Strategy Management, Harvard Business Review, pp. 72-80.
- Kasurinem, Tommi,2002. Exploring Management Accounting Change: the case of balanced scorecard implementation, **Management Accounting Research**, Vol. 13, pp. 323 – 343.
- Lialian, Chan, 2003. The Benefits of Balance, CMA Management, pp. 48-51.
- Lipe, & Salterio, 2000. The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Common and Unique Performance Measure, **The Accounting Review**, Vol. No. 3, pp. 283- 298.
- Maiga, & Jacobs, 2003. Balanced Scorecard, Activity-Based Costing and Company Performance: An Empirical analysis. **Journal of Managerial Issues**, Vol. No. 3, pp. 283- 301.

- Malina, & Selto, 2001. Communicating and Controlling Strategy: An Empirical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard, Journal **of Management Accounting Research**, Vol. 13, pp. 48-90.
- Maltz, Alan, C. & Shenhar, A. Aron, L. & Reily, Richard, R. 2003. Beyond the Balanced Scorecard: Refining The Search for Organizational Success Measures. **Long range planning**. Vol. 36, pp. 187 – 97.
- Michael. W. Maher, 1994. Managerial Accounting, 4th ed., Harcourt Brace Jovanovich. San Diego.
- Niven, P. R. 2002. Balanced Scorecard Step-by-Step, John Wiley & Sons, Inc.
- Olve, N. & Roy, J. & Wetter, M. 2000. Performance Drivers. John Wiley & Sons, LTD.
- Olve, N. G. Sjostrand, 2002. The Balanced Scorecard, Wiley Company.
- Palandino.,Robert, 2005. Balanced Forecasts Drive Value, Strategic Finance, pp. 37-44.
- Radnor, Zoe, & Lovelt, Bill, 2003. Defining, Justifying & Implementing the Balanced Scorecard in the National Health Service Intentional, **Journal of Medical Marketing**, Vol. 3, pp. 174-188.
- Lipe, & Salterio, 2000. The Balanced Scorecard Judgmental Effect of Common and Unique Performance Measures, The Accounting Review, Vol. No. 3, pp. 283-298.
- Scholey, Cam, 2005. Strategy Maps: A Steps-by-step Guide to Measuring, Managing and Communicating the Plan, **Journal of Business Strategy**, Vol. No. 3, pp. 12-19.

- Schwartz, J. 2005. The Balanced Scorecard Versus Total Quality Management: Which is Better for Your Organization, **Military Medicine**, Vol. 170, pp. 855-860.
- Shon, Myung, & Ho, Seok, & Taeoo, You, Lee, Lyong, &. Heeseok, 2003. Corporate Strategies Environmental Forces and Performance Measures: A Weighting decision support system using the k- nearest neighbor technique, **Expert Systems with Application**, Vol. 25, pp. 279–292.
- Simons, R. 1999. Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy: Text & Cases, Prentice – Hall, New Jersey.
- Thompson, Arthur, A. & Strickland III, 2003. Strategic Management: Concepts and Cases, 13th ed., McGraw-Hill, Irwin.
- Valiris, George, Chytas, Panagiotis, & Galyaks, Nichol, 2005. Making Decisions Using the Balanced Scorecard and the Simple Multi-Attribute Rating Technique, **Performance Measurement and Metrics**, Vol. 6, Issue 3.
- Wheelen, Thomas, L. & David, Hinger, 2002. Strategic Management & Business Policy, 8th ed., Prentice-Hall.
- William, Kathy, 2004. Let's Reinvigorate Management Accounting, **Strategic Finance**, pp. 21-24.
- Zaman, Monir, 2002. Balanced Scorecard Implementation in Australia Companies: An Exploratory Study of Current Corporate practice and Strategic Intent, Central Queensland University,Vol. No.7, pp. 1-32.

فهرس المحتـــويات

السيرة الذاتية

د. أحمـــد يوســـف دودين

المؤهلات العلمية:

دكتوراه – فلسفة في إدارة الأعمال – بتقدير ممتاز من الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية.

ماجستير إدارة الأعمال – بتقدير ممتاز من الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية.

بكالوريوس محاسبة بتقدير جيد من جامعة الإسكندرية.

2- شهادات مهنية:

(JCPA)، شهادة مزاولة مهنة تدقيق الحسابات في الأردن.

3- العضوية:

عضو في جمعية المحاسبين القانونيين الأردنيين.

4- المؤتمرات العلمية:

حضور مؤتمرات علمية في مجالات المصرفية والتدقيق والمحاسبة في داخل الأردن وخارجه.

5- الخبرات العملية:

استاذ مساعد في قسم إدارة قسم إدارة الأعمال في جامعة الزرقاء الخاصة.

مدقق خارجي للشركات.

مدير تدقيق داخلي في إحدى الشركات المساهمة.

مدير إداري في إحدى الشركات المساهمة.

مدير جمعية المحاسبين القانونيين الأردنيين.

مدير عام مساعد في البنك السعودي الأمريكي – الرياض.

خبرات مصرفية وإدارية وتدقيق حسابات داخل الأردن وخارجه.



ISBN 9957-81-041-3



الأردن – عمان

شارع الملكة رانية – مقابل كلية الزراعة – عمارة العســـاف

Tel. : +962 6 5343052 - Fax : +962 6 5356219

E-mail: dar.jaleesalzaman@yahoo.com
dar.jaleesalzaman@hotmail.com